



## **ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

### **Motivace pracovníků neziskové organizace**

### **Motivation of employees in non-governmental organization**

Bakalářská práce

Studijní program:     Ekonomika a management  
Studijní obor:       Řízení a ekonomika průmyslového podniku  
Vedoucí práce:      Ing. Eva Škorňová

**Tomáš Kášek**

---

**Praha 2015**



## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**studijní program:** Ekonomika a management  
**studijní obor:** Řízení a ekonomika průmyslového podniku  
**akademický rok:** 2014/2015

**Jméno a příjmení studenta:** Tomáš Kášek

**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky

**Téma bakalářské práce:** Motivace pracovníků neziskové organizace

**Téma bakalářské práce  
v anglickém jazyce:** Motivation of employees in non-governmental organization

### **Zásady pro vypracování:**

- Popište neziskový sektor a jeho základní specifika. Analyzujte prostředí neziskových organizací. Definujte a vysvětlete problematiku motivace.
- Na základě rozhovoru s vedoucím pracovníkem konkrétní neziskové organizace vypracujte dotazník a proveďte šetření mezi pracovníky NGO.
- Výstup dotazníkového šetření zpracujte a výsledky interpretujte k dalšímu použití.
- Výsledky výzkumu porovnejte s teoretickým základem a vyhodnoťte.
- Na základě výzkumu navrhnete možná řešení problematické situace té konkrétní neziskové organizace.

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

**Rozsah práce bez příloh:** Dle předpokladu cca. 30-50 stran

**Základní odborná literatura:**

REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

BOUKAL, Petr. Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe). Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2009, 303 s. Vysokoškolská učebnice. ISBN 978-80-245-1650-9.

NOVOTNÝ, Jiří. Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací). Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2004, 156 s. ISBN 80-245-0792-7.

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Řízení neziskových organizací: praxe a principy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 184 s. ISBN 80-856-0338-1.

**Vedoucí bakalářské práce:** Ing. Eva Škorňová

**Podpis vedoucího  
bakalářské práce:**

  
.....

**Termín zadání práce:** 5. prosince 2014

**Termín odevzdání práce:** 5. května 2015

  
.....

Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.  
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.

  
.....  
Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.  
ředitel ústavu

**V Praze dne 5. prosince 2014**

**Podpis studenta stvrzující  
přijetí zadání práce:**

  
.....

## **Vzor citačního záznamu**

KÁŠEK, Tomáš. *Motivace pracovníků neziskové organizace*. Praha: ČVUT 2015.  
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií,  
Katedra inženýrské pedagogiky. Vedoucí práce Ing. Eva Škorňová.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne .....

podpis: .....

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat především paní Ing. Evě Škorňové za ochotu, odborné vedení, čas, který mi věnovala a cenné rady, které mi byly nápomocny při psaní této práce. Dále bych rád poděkoval rodině za poskytnutou podporu v průběhu celého studia.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá problematikou motivace pracovníků neziskových organizací. Skládá se ze dvou částí, teoretické a praktické.

Teoretická část se zaměřuje na neziskový sektor, jeho vývoj, důležitost, členění a na jeho pracovníky. Podstatný díl práce se zabývá také dobrovolnictvím, které hraje v neziskovém sektoru důležitou roli. Dále se tato část věnuje motivaci, koncepcím a teoriím motivace, které vedou k lepšímu řízení neziskové organizace.

V rámci praktické části bylo provedeno dotazníkové šetření, zabývající se motivací pracovníků neziskových organizací. Zjištěná data byla následně analyzována. Na základě výsledků byla uvedena některá doporučení, na která by se měla nezisková organizace zaměřit, aby lépe řídila své pracovníky.

## **Klíčová slova**

Motivace, nezisková organizace, NNO, koncepce motivace, dobrovolnictví.

## **Annotation (Abstract)**

This bachelor thesis deals with motivation of employees in non-governmental and non-profit organizations. The thesis consists of two parts, theoretical and practical.

The theoretical part focuses on non-profit sector, its development, the importance, structure and to its employees. A substantial part of the work also deals with volunteering, which plays an important role in the non-profit sector. Furthermore, this part discusses the motivation, concepts and theories of motivation that lead to better management of non-governmental organizations.

The questionnaire survey, dealing with motivation of NGO employees, was made in the practical part of the thesis. The detected data were analyzed. Several recommendations were presented on the base of results. These recommendations should help to managers to lead their employees better.

## **Key words**

Motivation, non-profit organizations, non-governmental organizations, NGOs, concepts of motivation, volunteering.

## Obsah

Úvod.....	3
1. Neziskový sektor a neziskové organizace .....	5
1.1 Prostor neziskových organizací.....	5
1.2 Rozdělení neziskových organizací .....	8
1.3 Význam neziskových organizací.....	8
1.4 Historie neziskových organizací .....	10
1.5 Neziskové organizace v zákoně .....	12
1.6 Dobrovolnictví .....	14
2. Řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích.....	15
2.1 Motivace.....	16
2.2 Druhy motivace .....	16
2.2.1 Hmotná a nehmotná motivace .....	16
2.2.2 Pozitivní a negativní motivace.....	17
2.2.3 Vnitřní a vnější motivace.....	18
2.3 Motivační koncepce .....	18
2.4 Motivace zaměstnanců v neziskových organizacích.....	22
3. Praktická část .....	23
3.1 Specifikace neziskové organizace.....	23
3.2 Cíle výzkumu .....	24
3.3 Výzkumné otázky.....	24
3.4 Způsob provedení šetření .....	25
4. Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	26
4.1 Identifikace respondentů .....	26
4.2 Motivace respondentů .....	29
4.3 Udržovací faktory motivace .....	32
4.4 Dobrovolníci .....	35
4.5 Zaměstnanci .....	36

4.6	Studenti .....	37
5.	Vyhodnocení cílů šetření .....	38
	Závěr .....	39
	Citovaná literatura.....	41
	Seznam tabulek .....	43
	Seznam obrázků.....	43
	Seznam grafů .....	43
	Seznam příloh .....	44
	Příloha č. 1: Dotazník motivace pracovníků neziskových organizací .....	45
	Příloha č. 2: Výsledky dotazníkového šetření .....	49
	Evidence výpůjček.....	53



## Úvod

Neziskové organizace, už dlouhá desetiletí, zaujímají velmi důležité místo v národním hospodářství a v životě mnoha z nás. V roce 2013 existovalo v České republice téměř 93 tisíc neziskových organizací nejrůznějšího zaměření. Pokud očekáváme, že počet neziskových organizací bude růst stále stejnou rychlostí, jako doposud, pak lze očekávat, že hranice 140 tisíc neziskových organizací bude v letošním roce 2015 pokořena. To tedy znamená, že i počet potřebných pracovníků v neziskových organizacích stále roste, nebo alespoň neklesá.

Ačkoliv na trhu práce převládá nabídka pracovní síly, je těžké přilákat ty správné pracovníky do neziskových organizací, které nemohou nabídnout tak kvalitní pracovní prostředí a ohodnocení, jaké nabízejí společnosti v podnikatelské sféře. O to důležitější je, v případě získání takového pracovníka, si ho udržet. Velkou výhodou neziskových organizací však je, že nabízejí práci, která má opravdu smysl. Pro udržení pracovníků to ale bohužel stačit nemusí a je mnoho faktorů, které pracovníky neziskového sektoru odrazují.

Je určitě důležité, aby pracovníci měli k práci v neziskové organizaci nějaký hlubší vztah, rozvinutější sociální citění. Je ale také dobré, pokud dobrovolníkům či zaměstnancům práce dá něco více než jen dobrý pocit. Z dostupné literatury a informací kolujících neziskovými organizacemi je patrné, že tyto organizace často využívají spolupráce s občany, kteří se nenacházejí v nejproduktivnějším věku, tedy s mladými studenty a naopak se staršími občany v předdůchodovém či důchodovém věku. Obě tyto kategorie mohou v dobrovolnické práci nacházet větší motivační podnět, jako například zkušenosti či kontakt s lidmi.

Teoretická část práce se zaměřuje na neziskový sektor, postavení neziskových organizací v národním hospodářství, historii neziskových a dobročinných organizací, pro seznámení se s tematikou neziskovosti a její důležitostí. V druhé části se pak tato práce bude věnovat motivaci a tomu, jak podstatnou roli hraje v organizacích.

Po domluvě s vedoucím pracovníkem bude sestaven dotazník, kterým se pokusím analyzovat, co motivuje zaměstnance a dobrovolníky nejvíce a naopak, co jim schází či vadí. Co přivedlo respondenty do neziskových organizací? Proč nejčastěji odchází? Co zlepšit, aby si organizace pracovníky udržely? To jsou velmi podstatné otázky, na které se

budu snažit co nejlépe odpovědět. Ze zjištěných dat bude sestaveno doporučení pro lepší orientaci v potřebách pracovníků neziskových organizací.

Já sám osobně jsem jezdil jako dobrovolník na dětské tábory. Starat se neustále o oddíl dětí, mít za ně zodpovědnost a ještě jim zajistit zábavný program, je někdy velmi náročná úloha. Za takové množství práce, jakou vedoucí táborů odvedou, by si jistě zasloužili pořádné ohodnocení, často se tak ale neděje. Pak mnohdy stačí už jen opravdu málo k rozhodnutí ukončit spolupráci.

Až s odstupem času si ale uvědomuji, co vše mi tato zkušenost dala. Naučil jsem se organizovat čas, lidi, plánovat program, mít zodpovědnost, dělat určitá rozhodnutí a nést jejich následky a k tomu všemu jsem se často i dobře bavil. V tu dobu jsem si ale neuvědomoval, že toho tolik dostávám.

Podobné je to i v neziskových organizacích zabývajících se závažnější problematikou. Pro vedoucí pracovníky je velmi důležité vědět, jaké potřeby jsou pro jejich zaměstnance a dobrovolníky podstatné, jak jsou motivováni, jak motivaci zlepšit a čeho se vyvarovat. A právě tomu se bude tato práce věnovat.

# 1. Neziskový sektor a neziskové organizace

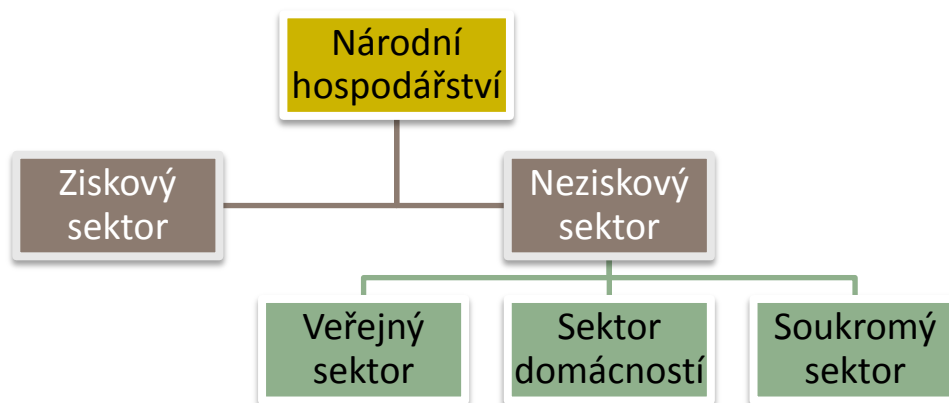
## 1.1 Prostor neziskových organizací

Definice sektoru, ve kterém působí neziskové organizace (NO), je pro pochopení pozdější studie stejně důležité jako definice samotných neziskových organizací. S problematikou neziskových organizací se v historii setkáváme již dlouhá století a někteří odborníci se dokonce domnívají, že první organizace v lidském společenství byly nejpodobnější právě těm neziskovým. Samozřejmě se jedná o porovnání s ostatními organizacemi a institucemi podnikatelského sektoru a státu. (Novotný, 2004 str. 34)

Spekuluje se o úvahách, že v dobách, kdy vznikaly první státy, již fungovaly organizace na bázi neziskovosti, respektive splňovaly jejich hlavní principy. Lze jen obtížně srovnávat společenství a organizace doby minulé s tou dnešní, je-li to vůbec možné. Ale pokud si představíme pod pojmem nezisková organizace různá sdružení, která vznikala pro plnění společného zájmu, je zřejmé, že takové už tu byly dávno před vznikem prvních městských států. (Rektořík, 2010 str. 23)

V době kamenné se již lidé sdružovali do kmenů a rozdělením úkolů v rámci těchto kmenů dosahovali lepších výsledků, resp. větší šance na přežití a o ziskovosti v té době nemůžeme mluvit.

Od té doby však uplynulo mnoho času a dnes jsou neziskové organizace pouze dílčí částí hospodářství národů či států, často tou méně diskutovanou, která je v pozadí ekonomiky státu. Celé národní hospodářství můžeme rozdělit na tržní a netržní části, tedy na ziskovou a neziskovou část.



OBRÁZEK 1: ČLENĚNÍ NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ (REKTOŘÍK, 2010 STR. 13)

Tržní sektor představuje soukromou podnikatelskou část trhu, která je financována prostředky z vlastního podnikání, tj. z prodeje statků a služeb. Hlavním cílem této tržní části hospodářství je dosažení zisku. Čím většího, tím lépe. Pro potřebu práce dál tržní sektor nijak členit nepotřebujeme (viz. Obrázek 1), i když možností, jak ho členit, se nabízí mnoho.

Nezisková část hospodářství bude rozdělena o poznání složitěji. Jak již název napovídá, organizace tohoto sektoru nevznikly pro potřebu produkovat zisk. Poslání jednotlivých neziskových organizací se velmi liší, hlavní důvod vzniku mají ale všechny stejný, a tím je užitek. Vznikají pro společnost a její rozvoj. Užitek neziskových organizací se tedy dá přirovnat zisku podnikatelů. (Rektořík, 2010 str. 14)

Netržní sektor lze dále rozdělit na tři části. První částí, a nejspíše tou největší a nejdůležitější je veřejný sektor. Ten je financován především z veřejných finančních zdrojů, jakými mohou být například příjmy státu z daní a mnoho dalších zdrojů. Proto jsou do veřejné správy voleni zástupci veřejnou volbou a podléhají kontrole. Lid nepřímo rozhoduje o tom, jak bude nakládáno s veřejnými financemi. Hlavní funkcí veřejného sektoru je poskytování veřejné služby.

Druhou částí neziskového sektoru jsou domácnosti. Ty hrají na poli národního hospodářství významnou roli, neboť jsou držiteli velkého množství kapitálu – financí, pracovní síly, příp. půdy – a jsou velkými konečnými spotřebiteli. Domácnosti se podstatně zasazují o podobu a vývoj společnosti.

Poslední částí neziskového sektoru, ne však méně podstatnou, je soukromý neziskový sektor, nazýván též třetí, který nás bude zajímat především (prvním sektorem je stát a druhým je podnikatelský sektor). Tyto organizace jsou financovány ze soukromých i z veřejných rozpočtů, někdy i z vlastní vedlejší činnosti. Tyto prostředky pak přímo slouží pro tvorbu užitku. (Vávrová, a další, 2007 str. 7)

Nabízí se otázka, proč existuje neziskový sektor, jestliže je zde veřejný a tržní sektor, který uspokojuje většinu našich potřeb? Obecně jsou známy dvě příčiny existence neziskových organizací, musíme se však vrátit o pár set let zpět do historie, do období po Velké francouzské revoluci. V této době lid usiloval o vytvoření občanské společnosti, což znamenalo mimo jiné vznik hojného počtu neziskových organizací. Lid tím získal právo a možnost sdružovat se, což byl zásadní krok k tomu, aby mohly vznikat další neziskové organizace. Je to tedy motiv, který udržuje zdravou společnost v chodu a rozvoji.

Neziskové organizace také vznikaly v důsledku selhávání trhu. Nežijeme v ideálním světě s ideálním trhem, nabídkou, poptávkou a cenami. Tím dochází, že rozdělení statků a zdrojů ve společnosti není rovnoměrné. Zatímco jedni mají mnoho, jiní nemusí mít vůbec nic. Takováto selhání trhu se snaží více či méně řešit a zahlazovat stát. Státy vedené sociální politikou zasahují do přerozdělování prostředků, co největší měrou a snaží se vyrovnat situaci občanů. Liberálně vedené státy naopak nechávají trhu volnost a věří, že se ekonomika zdravě vyléčí sama.

Možností, jak trh selhává, je mnoho. Stát hledá na všechny otázky odpovědi a řeší je ve prospěch většiny. To se ale nemusí vždy sejít s úspěchem. Řešení mohou být příliš pomalá, nebo mohou fungovat jen na část problému. (Schaad, 1998 str. 55)

V momentě, kdy selhává podnikatelský trh i stát, přichází na scénu neziskové organizace. Ty se snaží zalepit ony díry v trhu. Například orientace státu na řešení problému v zájmu většiny může být v rozporu s řešením menšin, kterým se pak neziskové organizace snaží pomoci. Druhým důvodem je tedy reakce na selhávání trhu.

Rozdělení národního hospodářství na trhy je dobře znázorněné na schématu švédského ekonoma V. A. Pestoffa, ve kterém jsou patrná tři hlediska vymezující pole působnosti neziskového soukromého sektoru. Pestoff v tomto schématu rozděluje trojúhelník, představující národní hospodářství státu, třemi osami, které představují jednotlivé hranice mezi:

1. veřejným a neveřejným sektorem,
2. ziskovým a neziskovým sektorem a
3. formálním a neformálním sektorem.



OBRÁZEK 2: ČLENĚNÍ NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ PODLE V. A. PESTOFFA  
(REKTOŘÍK, 2010 STR. 16)

Zde jsou patrné rozdíly jednotlivých sektorů národního hospodářství. Kromě čtyř již zmíněných částí můžeme na schématu vidět ještě hraniční a smíšené organizace. Příkladem smíšené organizace může být soukromá nemocnice. Zasahuje do veřejného sektoru, je ale soukromá a je spolufinancována z veřejných zdrojů.

Charakterizovat třetí sektor lze také na základě Reichardových pěti kritérií, která by měla nezisková nestátní organizace splňovat. Těmito kritérii jsou:

- *princip solidarity,*
- *princip uspokojování potřeb,*
- *autonomie od státních zásahů,*
- *neformální členská struktura a dobrovolný přístup,*
- *ke vzájemnosti směřující směnné vztahy.* (Novotný, 2004 str. 41)

## 1.2 Rozdělení neziskových organizací

Stejně jako je rozdělené národní hospodářství, tak dělíme i soukromý neziskový sektor. Možností rozdělení neziskového sektoru je mnoho, ale nejpodstatnějším je rozsah prospěšnosti ve společnosti. To znamená, že dělíme sektor na organizace veřejně prospěšné a organizace vzájemně prospěšné.

### ***Veřejně prospěšné organizace***

Poslání těchto organizací mají veřejný užitek, čímž je myšleno, že jejich existence má sloužit široké veřejnosti a ne primárně nebo pouze členům konkrétní nestátní neziskové organizace (NNO). Může se jednat o politické strany, nadace, veřejně prospěšné společnosti, charitativní organizace a mnoho dalších. (Rektořík, 2010 str. 48)

### ***Vzájemně prospěšné organizace***

Na rozdíl od veřejně prospěšných organizací vznikají za účelem prosazení či uspokojení zájmů členů organizace. Smyslem je tedy sdružit lidi se stejnými či podobnými zájmy a společnými silami se snažit dosáhnout určeného cíle. Posláním může být i veřejná prospěšnost, není ale primárním aspektem. (Rektořík, 2010 str. 53)

## 1.3 Význam neziskových organizací

Význam neziskových organizací je nesporně obrovský. Mnoho z nás se s takovými organizacemi setkává denně a pro někoho může existence nějaké neziskové organizace znamenat rozdíl mezi životem a smrtí.

Možnost svobodně se sdružovat je také klíčovým principem demokracie a občanské společnosti. Každý má právo hájit své zájmy na veřejnosti. Na množství existujících organizací dnes a před 25 lety je patrné, že lidé využívají právo sdružovat se, čím dál častěji. To jasně hovoří o demokratizaci naší republiky.

Petr Boukal taktéž poukazuje, že množství aktivních neziskových organizací a jejich členů vypovídá o morální rozvinutosti občanské společnosti. Lidé zaujímají postoj vůči státní správě, vystupují proti ní, snaží se věci měnit, ať už ve prospěch většiny či menšin. (Boukal, 2009 str. 49)

Častěji však slýcháme hlasy rozezlených menšin, neboť zájmy většiny zastupují volení zastupitelé. Neziskové organizace se tak snaží snížit dopad na situaci menšin.

Existenci nestátních neziskových organizací ale obvykle spojujeme s dobročinností, s dobrými úmysly jedinců, kteří pomáhají potřebným. To je vizi neziskových organizací, kterých stále přibývá.

<b>Rok</b>	<b>Občanská sdružení</b>	<b>Nadace</b>	<b>Nadační fondy</b>	<b>O. P. S.</b>	<b>Evidované pr. os.</b>	<b>Organiz. jednotky sdružení</b>	<b>Celkem</b>
<b>1990</b>	3 879						<b>3 879</b>
<b>1991</b>	9 366						<b>9 366</b>
<b>1992</b>	15 393	1 551					<b>16 944</b>
<b>1993</b>	21 694	2 768					<b>24 462</b>
<b>1994</b>	24 978	3 800					<b>28 778</b>
<b>1995</b>	26 814	4 253					<b>31 067</b>
<b>1996</b>	27 807	4 392		1			<b>32 200</b>
<b>1997</b>	30 297	5 238		52			<b>35 587</b>
<b>1998</b>	36 046	55	71	129			<b>36 301</b>
<b>1999</b>	38 072	272	695	560			<b>39 599</b>
<b>2000</b>	42 302	282	735	557			<b>43 876</b>
<b>2001</b>	47 101	299	784	701			<b>48 885</b>
<b>2002</b>	49 108	330	825	762	4 785	30 547	<b>86 357</b>
<b>2003</b>	50 997	350	859	884	4 946	31 509	<b>89 545</b>
<b>2004</b>	53 306	362	898	1 038	4 927	32 020	<b>92 551</b>
<b>2005</b>	54 963	368	925	1 158	4 605	33 178	<b>95 197</b>
<b>2006</b>	58 347	380	992	1 317	4 464	28 868	<b>94 368</b>
<b>2007</b>	61 802	390	1 048	1 486	4 446	29 378	<b>98 550</b>
<b>2008</b>	65 386	411	1 095	1 658	4 399	29 752	<b>102 701</b>
<b>2009</b>	68 631	429	1 168	1 813	4 347	30 640	<b>107 028</b>
<b>2010</b>	72 111	449	1 205	1 958	4 352	31 166	<b>111 241</b>
<b>2011</b>	75 627	455	1 269	2 126	4 366	32 104	<b>115 947</b>
<b>2012</b>	79 002	460	1 331	2 299	4 365	33 179	<b>120 636</b>
<b>2013</b>	84 400	500	1 323	2 571	4 176	33 117	<b>126 087</b>

TABULKA 1: POČET NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ (2013)

Boukal rovněž uvádí, na základě čeho se lidé sdružují, zakládají a řídí neziskové organizace. Jedná se o **egoismus, mutualismus a altruismus**. Egoismus ovlivňuje sdružování s vidinou získat něco. V případě NO se většinou nejedná o vidinu peněžního obohacení, ale například zlepšení společenského života, hledání smyslu života nebo získání dobrého pocitu z prokázání dobré služby. (Boukal, 2009 str. 52)

Mutualismus se podobá egoistickému principu, ale poukazuje, že dosažení vlastního prospěchu je možné pouze poslouží-li činnost i k prospěchu dalších lidí.

Altruismus se od egoismu a mutualismu velmi liší, neboť pohání osoby či spolky, aby sloužily ku prospěchu jiných mnohdy i na úkor existence dané osoby. Altruismus je převažujícím motivem v oblasti neziskové.

## **1.4 Historie neziskových organizací**

Jak již bylo napsáno v předchozím textu, existence neziskových organizací se v různých podobách objevovala již před tisíci lety. Rozhodně je není možné připodobňovat těm dnešním organizacím. Na druhou stranu ale měly mnoho stejných principů, na kterých stály.

Podstatný byl faktor sdružení určité komunity z důvodu dosahování společného zájmu či cíle. To je nejpodstatnější znak neziskových organizací a byl patrný již v pravěku.

Posuneme-li se však v čase dál, tak dalším zajímavým bodem v historii bude období, v němž žil Gaius Cilnius Maecenas (tj. období 1. století př. n. l.). V době, kdy bylo sdružování osob privilegiem vyšších stavů, byl výraznou osobností Maecenas, který sdružoval umělce a prostřednictvím nadací je podporoval v umění. Tito mistři pak měli možnost se plně soustředit na své řemeslo. (Novotný, 2004 str. 46)

V následujících téměř dvou tisících letech bylo sdružování stále výhradou vysokých stavů (panovníci, šlechta) a církve. Významnou roli v této éře tvořily tzv. špitály.

Církev měla vždy specifické postavení ve společnosti, a pokud se zaměříme na neziskové organizace, platila církev za nejpodstatnější charitativní organizaci dlouhá tisíciletí. Církev jako jedna z mála poskytovala sociální služby nemocným, starým a chudým lidem. Od 12. století docházelo k zakládání špitálů, které měly původně sloužit jako útulky pro poutníky a byly zřizovány hlavně v kláštorech. Některé řády provozující špitály existují dodnes (např. Řád maltézských rytířů). (Boukal, 2009 str. 35)



### ***Křížovníci s červenou hvězdou***

Tento řád působí v duchovní oblasti dodnes. Vyvinul se z laického špitálního bratrstva založeného roku 1233 sv. Anežkou Přemyslovnou u kostela sv. Haštala v Praze. Od roku 1252 nepřetržitě působí u původně Juditina a nyní Karlova mostu, přičemž jeho hlavním posláním byla, především v minulosti, špitální činnost. Domácí původ křížovníků přispěl kromě sociálního zaměření k mimořádnému vzestupu této řehole již za Václava I. Největší rozkvět spadá do období Karla IV., kdy řád spravoval na 60 špitálů, domů a farních kostelů v českých zemích a v Uhrách. K nejvýznamnějším předhusitským komendám (klášterům, špitálům) v Čechách patřily vedle Prahy Stříbro, Most, Litoměřice, Cheb, Klatovy, Ústí nad Labem, Kouřim, Písek, České Budějovice, Sušice, Chlum nad Ohří; na Moravě proboštství Hradiště sv. Hypolita u Znojma. Většina z nich, s výjimkou pražského konventu, zanikla během husitských válek. Důležité byly i komendy slezské, např. Vratislav, Boleslav, Svídnice, Lehnice atd., které působily až do sekularizace (odklon od náboženství) v roce 1810. (Novotný, 2004 str. 48)

### ***Milosrdné sestry sv. Karla Boromejského***

Tuto kongregaci založil 18.6.1652 Emanuel Chauvenel, který splnil přání umírajícího syna, který v době po třicetileté válce zastupoval a pomáhal zbídačeným a chudým lidem. V „Domě milosrdenství“ ve francouzském městě Nancy se v začátku angažovalo pět sester, které byly brzy nazývány milosrdnými. Roku 1663 byla činnost těchto sester schválena oficiálně a začala se rychle šířit. Do českých zemí se boromejky dostaly až v první polovině 19. století, kde působily v ústavu slepých na Klárově.

Jejich činnost se šířila a v roce 1842 koupila kongregace Milosrdných sester dva domy pod strahovskou zahradou. Z těchto domů se stal mateřský dům a nemocnice s kostelem svatého Karla Boromejského. Nemocnice na stejném místě působí dodnes s přestávkou v období od 50. let do roku 1990, kdy byly sestry tehdejšími režimem utlačovány a přemísťovány do různých ústavů po ČSR zejména do pohraničí a malých oblastí, aby se nemohly sdružovat.

Po odstátnění fakultní nemocnice v roce 1993 vznikla Nemocnice Milosrdných sester, jak ji známe dnes, kdy je jedinou církevní nemocnicí v Praze. (Boukal, 2009 str. 37)

### ***Období od 18. století do současnosti***

V důsledku sekularizace v 18. století dochází k růstu mimocírkevních veřejně prospěšných organizací. Díky reformám Josefa II. nabývá na významu stát, který oslabuje pozici církve. Pokud zůstaneme u nestátních organizací, občanská společnost doznala

velkého rozvoje, když došlo k velkému rozšíření sdružovacích práv. Vznikalo mnoho druhů nestátních neziskových organizací, které již dnes neexistují, nebo je známe pod jinými názvy. Některé byly povinné, jako třeba cechy (obdoby dnešních profesních komor), jiné byly dobrovolné. Občanské aktivity je možné spatřovat v období mezi 18. a 20. stoletím pod názvy jako jsou korporace, spolek, matice, měšťanská beseda, obec, asociace, svaz, grémium, fond, sdružení, sbor, hromada, aliance, kolegium, řád, komunita, kongregace, kasino, družstvo, ústav, syndikát, koalice, pořádek a mnoho dalších. (Novotný, 2004 str. 50)

Vznik a fungování spolkového života byl důsledně kontrolován až do roku 1852. Tehdy vešel v platnost zákon obsahující body, které umožňovaly vznik a fungování spolků s dobrovolným členstvím bez nutnosti povolení úřadů, jen s ohlašovací povinností. Tento zákon byl velmi významný, v roce 1867 byl ale shledán svazujícím a nahradil ho zákon o právu spolčovacím. (Boukal, 2009 str. 39)

V nezměněné podobě existoval tento zákon i v později vzniklém Československu. V novelizované podobě z roku 1951 funguje dodnes v Rakousku. Důležitost spolkové činnosti je patrná na množství spolků registrovaných v letech 1895 – 1951 na území Prahy. Evidence pražského policejního ředitelství čítala 18 000 spolků a jim rovných organizací a sdružení.

Od roku 1951 do převratu v roce 1989 byla soukromá spolková činnost velmi podstatně utlumena. Dalo by se teoreticky říct, že společenský rozvoj byl na horší úrovni než na konci 19. století a v průběhu první poloviny 20. století.

Mnohé spolky a organizace byly zrušeny, jiné byly ničeny státním vlivem a všechny přeživší byly pod stálou kontrolou. Spolčování přešlo na masové organizace řízené státem a jakékoli jiné sdružování bylo nazýváno přežitkem a bylo zakázáno.

To se změnilo až zákonem z roku 1990 O právu shromažďovacím a O sdružování občanů, čímž byly navráceny podmínky pro rozvoj spolkové činnosti a tedy i podmínky pro činnost neziskového nestátního sektoru.

## **1.5 Neziskové organizace v zákoně**

V mnohých zemích je podoba zákonů, týkajících se neziskových organizací s pár změnami stejná již od 19. století. V České republice zákony provázelo v minulosti mnoho změn. Po několikerých změnách od roku 1990 přišla poslední velká úprava v platnost 1.1.2014 s Novým občanským zákoníkem (NOZ – č. 89/2014 Sb.). Legislativa změnila

názvy, podmínky vzniku i fungování téměř u všech dosud existujících forem neziskových organizací. V současné době tak známe tyto formy neziskových organizací:

- Zapsané spolky
- Fundace (nadace a nadační fondy)
- Ústavy
- Sociální družstva
- Evidované právnické osoby (Nový občanský zákoník č.89/2012)

### ***Zapsané spolky***

Občanská sdružení, která upravoval zákon č. 83/1990 Sb. O sdružování občanů byl zrušen a k prvnímu lednu 2014 je nahrazují zapsané spolky. Spolky slouží ke sdružování občanů. Nová úprava se pak více zaměřuje na členský charakter spolků. Spolky jsou primárně vzájemně prospěšné organizace. (Rektořík, 2010 str. 44)

### ***Fundace***

Nadace a nadační fondy doznaly také změn. V minulých letech řešil problematiku zákon č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech, který byl zrušen a nahrazen normami NOZ. Tyto normy řadí nadace a nadační fondy pod nový pojem fundace, který označuje společnosti shromažďující majetek ke konkrétně určenému cíli.

### ***Ústavy***

Legislativa nově mluví o ústavách. Ty vznikají za účelem provozování veřejně prospěšné činnosti. Částečně tak nahrazuje obecně prospěšné společnosti, neboť zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech byl také zrušen. Existující obecně prospěšné společnosti sice mohou dále fungovat podle zrušeného zákona, nové ale již vznikat nemohou. Ústavy se liší od spolků především zaměstnaneckým charakterem, není tedy členským sdružením.

### ***Sociální družstva***

Další nově vzniklá právní forma je obsažena v zákoně č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích. Jedná se o družstva fungující na neziskových principech, která by měla sloužit k sociální a pracovní integraci znevýhodněných osob.

### ***Evidované právnické osoby***

Jen tato forma neziskových organizací zůstala v posledních letech bez úpravy. Jedná se o církevní neziskové organizace, které jsou vázány zákonem č. 3/2002 Sb. o církvích a náboženských společnostech.

## 1.6 Dobrovolnictví

*„Dobrovolnictví je fenomén, který tvoří jeden z pilířů neziskového sektoru.“*  
(Boukal, 2009 str. 133)

Je považováno za tak podstatnou část, že se někdy hovoří o dobrovolnickém sektoru. Mnoho neziskových organizací se bez dobrovolníků neobejde. Zejména menší organizace v oblastech sportu, kultury, humanitární pomoci a ochraně životního prostředí jsou na dobrovolnické práci téměř závislé. Vliv dobrovolníků na hospodaření neziskové organizace je mimořádně velký. Při malém množství nákladů je s dobrovolníky možné vytvářet levnější produkty (užitek) a dosahovat rychlejšího rozvoje.

Podle Novaka je dobrovolník zcela normálním člověkem s vyvinutým citem pro potřeby okolí. Je nutné rozeznávat, zda tak člověk, poskytující bezplatné služby v neziskové organizaci, činí za jiné protislužby (např. zapůjčení prostorů organizace pro soukromé potřeby). Nebo zda jedinec za svou práci nečeká žádnou odměnu (peněžní ani nepeněžní). Dobrovolník může být za svou dobročinnost odměněn, ale odměna by neměla být primární příčinou. Hlavním motivem by měl být dobrý pocit z vykonané práce, z pomoci ostatním, navazování kontaktů i přátelství, získání znalostí, apod. (Vávrová, a další, 2007 str. 49)

Dobročinnost má již dlouhé kořeny, coby důležitá občanská ctnost. V západní civilizaci má počátky v křesťanské morálce. Vazbu dobrovolnictví a náboženství mnozí odmítají, existují však i názory, že se jedná o nerozlučitelné pojmy, zejména v některých oblastech (humanitární pomoc, sociální péče,...)

První neziskové organizace vznikající ve dvanáctém století byly právě křesťanské. Byla to jakási služba veřejnosti, která mohla pomoci věřícímu v posmrtné cestě do ráje. Což je podstatný motivační prvek.

V humanitárním a sociálním sektoru jsou dobrovolníci podstatnou částí a často spolupracují s organizacemi dlouhodobě. V takovém případě organizace často uzavírají s dobrovolníky dohody o dobrovolnické práci. Tyto dohody slouží k určitému přenesení odpovědnosti na dobrovolníky. Je možné je více začleňovat do práce organizace a lze se v určitém ohledu na dobrovolníky více spoléhat. Ti ovšem nejsou vázáni žádnými závažnými předpisy. Jde o jakousi uvolněnou dohodu sepsanou za účelem provedení práce bez nároku na odměnu. (Boukal, 2009 str. 137)

Motivace zaměstnanců a dobrovolníků je rozdílná. Hlavní zdroj motivace, u obou druhů pracovníků, by měl vycházet ze ztotožnění s posláním organizace.

## 2. Řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích

V řízení neziskových organizací jsou kladeny vysoké požadavky na vnitřní zdroje, na pracovníky a na management organizace. Personální rozhodnutí o lidských zdrojích jsou stěžejními prvky neziskových organizací. Kvalita poskytovaných služeb je odvozena od kvality pracovníků, stejně jako je produktivita lidských zdrojů určujícím faktorem výkonnosti celé organizace. Výsledek přímo závisí na kvalitě a motivaci jednotlivců, proto je důležité shromáždit, co možná nejlepší personál. (Drucker, 1994 str. 111)

Zde ale narážíme na první problém. Na co nalákat kvalitní pracovníky, když podmínky, které mohou nabídnout neziskové organizace, jsou díky omezeným zdrojům podstatně horší než podmínky, které nabízí podnikatelská sféra? Naštěstí práce v neziskovém sektoru je i pro mnoho odborníků a zkušených osob srdeční záležitostí, či naplněním života a jsou ochotni pracovat za menší odměnu a pomáhat lidem. Řešení lze ale také nalézt tak, že neziskové organizace hledají mezi určitými skupinami lidí, pro které má práce v NO zásadní výhody oproti ostatním. (Bedrnová, a další, 2007 str. 670)

Do těchto skupin patří:

- studenti a absolventi škol – tato kategorie se po studiu setkává s nedostatečnými praktickými zkušenostmi, což jim může být překážkou v hledání zaměstnání. Zkušenosti mohou v NO získat během studií i po studiu. Nižší mzdové ohodnocení je tak kompenzováno získáním zkušeností, které je pro další kariéru nezbytné;
- osoby se změněnou pracovní schopností – tyto osoby těžko hledají práci a neziskový sektor je jim v mnoha ohledech blízký. Podmínky často vedou k možnosti zaměstnávání těchto osob (uvolněné prostředí, vybavenost pracoviště pro potřeby např. osob na invalidním vozíku, ...);
- osoby v předdůchodovém a důchodovém věku – jedinci, kteří mají často vyzrálý pohled na svět, mají více volného času, mohou být již finančně zajištěni nebo špatně hledají práci v předdůchodovém věku. Důležitou odměnou pro osoby v důchodovém věku je pocit naplnění a společenský kontakt. (Plamínek, 1996 str. 54)

Výběr a získávání pracovníků je jedním problémem personálního řízení. Dalším a často ještě obtížnějším úkolem je pracovníka či dobrovolníka udržet. V této situaci hraje hlavní roli právě řízení jedinců a motivace.

## 2.1 Motivace

*„Motivace je klíčem ke zlepšení výkonnosti pracovníků, a tedy ke zvýšení výkonnosti organizace.“ (Mallya, 2007 str. 176)*

Pojem motivace má kořeny v latinském „movere“, což v překladu znamená hýbat. Tato hybná síla má přimět člověka, aby splnil daný cíl. Motivace byla definována mnohokrát a ne všichni odborníci se shodují na její podobě. Odlišnosti můžeme najít u sociologů, manažerů, ekonomů, filozofů a u odborníků jiných oborů. Například ekonom Veber vidí motivaci čistě jako nástroj ovládající zaměstnance. (Veber, 2009 str. 112)

Motivace je vnitřní stav člověka, který ovlivňuje přání, touha, úsilí a mnoho dalších faktorů a který způsobuje určité chování směřující k dosažení určitých cílů. Motivem se potom označují všechny pohnutky pohánějící aktivitu člověka. V pracovním prostředí se také setkáváme s pojmem pracovní motivace. Ta je výsledkem práce vedoucího, který se snaží vyvolat v podřízených pocit, že uspokojování potřeb organizace vede k uspokojování potřeb jich samotných.

Jiné pojetí může motivaci chápat jako působení vlastního vnitřního stimulu, vedoucí člověka určitou silou a určitým směrem. Na přesném znění definice příliš nezáleží. Důležité je, že motivovaný člověk odvádí svou práci aktivně a snaží se dosáhnout cílů organizace i svých. Špatně motivovaní pracovníci jsou naopak neaktivní až líní, netečení. (Kohoutek, 2000 str. 96)

## 2.2 Druhy motivace

Možností členění motivace je více, pro naše potřeby si uvedeme hlavně tři základní rozdělení podle Porvazníka a Ladové:

- hmotná a nehmotná motivace,
- pozitivní a negativní motivace,
- vnitřní a vnější motivace. (Porvazník, 2003 str. 205)

### 2.2.1 Hmotná a nehmotná motivace

Motivační účinek peněžních prostředků je nepopíratelný. Hmotná motivace odráží potřebu peněz. Mnoho odborníků tvrdí, že účinnější složkou je nehmotná motivace. Priority mezi hmotnou a nehmotnou složkou motivace se v průběhu času mění, zejména v závislosti na životní situaci a postavení jedinců.

Hmotná motivace převládá u pracovníků s nižší životní úrovní, kteří mají potřebu především zajistit základní potřeby. Hierarchii potřeb popsal Abraham Maslow a ještě se jí dále budeme věnovat. (Lálová, 2013 str. 17)

S dosažením určité životní úrovně se stává účinnější nehmotná motivace na hmotnou. Ta má mnohem širší záběr. Zatímco hmotná motivace je orientována pouze na finance, nehmotná obsahuje filozoficky hlubší podněty (motivy). Je více osobní a má i dlouhodobější efekt. Je ale pravdou, že v časovém horizontu dochází k efektivnímu motivování nehmotnými stimuly až po hmotném zabezpečení jedince.

- Hmotná motivace – základní mzda, osobní ohodnocení, odměny, prémie, 13. plat, příspěvky na ošacení, dopravu, stravu, služební telefon či automobil, příspěvek na důchodové či životní pojištění a další.
- Nehmotná motivace – pracovní podmínky a prostředí, možnost růstu a zvyšování kvalifikace, dobrá komunikace v podniku (informování zaměstnanců), udělování pochval, významnost práce, dobré vztahy na pracovišti, pracovní doba (flexibilní, pružná), možnosti čerpání dovolené a náhradního volna, v neziskových organizacích pak určitě nesmíme zapomenout na vizi, poslání a dopad činností organizace na společnost a také mnoho dalšího.

### **2.2.2 Pozitivní a negativní motivace**

Pozitivní a negativní motivace by se dala zjednodušit přirovnáním k obecně známému pojmu cukru a biče. Pozitivní motivace je tím cukrem neboli odměnou. Může být jak hmotná, tak nehmotná. Pokud pracovník očekává za splnění úkolu či dosažení cíle odměnu, pak je efektivně motivován k jeho co nejrychlejšímu dokončení. Tato motivace má dlouhodobý charakter. Odborníci z oboru managementu se v posledních letech shodují a spatřují hlavní hybnou sílu hlavně v této pozitivní motivaci. (Porvazník, 2003 str. 200)

Bič, představující negativní motivaci, je trestem. Trestání zaměstnanců má menší a krátkodobější účinek. Způsobení stresu a zvýšení napětí v pracovním procesu určitě nevnaší příjemnou atmosféru do kolektivů a pracovního prostředí a často snižuje výkon. V některých případech by mohla negativní motivace vést až k demotivaci a případnému odchodu potrestaného jedince z organizace. Zejména v neziskových organizacích je tato motivace krajně nevhodná. Činnost v NO je spojena s duševním naplněním za odvedení dobré práce, nějaké dobročinné služby organizaci. A pokud se tento dobročinný úmysl setká s negativním ohlasem, tak není divu, že pro pracovníky může působit velmi

demotivačně. U dobrovolníků je lepší vyhnout se negativní motivaci velkým obloukem. Pochvala nebo poděkování je pro dobrovolníky někdy jedinou odměnou.

### **2.2.3 Vnitřní a vnější motivace**

Třetí a poslední dělení motivace je v neziskovém sektoru nejpatrnější. Vnitřní motivace vede člověka k používání a rozvoji svých schopností a vědomostí, k převzetí odpovědnosti. Tato motivace vzbuzuje pocit sounáležitosti, potřebu řešit problémy, apod. Jak již z názvu vyplývá, tato motivace vychází z nitra člověka, je jeho hnacím motorem, který sám řídí. (Armstrong, 2007 str. 221)

Motivy mají dlouhodobý a hluboký efekt na rozdíl od vnější motivace, která zahrnuje jednotlivé motivy hmotné a nehmotné motivace jako třeba peníze, pocit bezpečí, odměna, atd. Tyto motivační prvky může pracovníkovi někdo nabídnout, jde tedy o motivaci přicházející z vnějšího prostředí.

Významnými vnitřními motivy jsou společenský kontakt, hledání smyslu života, potřeba seberealizace, potřeba aktivně žít nebo touha po moci.

Je jisté, že nelze zobecňovat, jaký druh motivace je vhodné používat v neziskových organizacích, neboť každý jedinec svou práci vykonává z různých důvodů. V podnikatelské sféře je primárním motivem peněžní ohodnocení. V případě, že u neziskových organizací přehlédneme tuto materiální potřebu, je paleta důvodů o to větší.

Pokud se budeme držet dostupné literatury, tak v krátkém shrnutí můžeme tvrdit, že motivace by měla být primárně vnitřní. Sám člověk se může motivovat a hledat práci v neziskové organizaci. Jak bylo již napsáno v rovině pozitivní a negativní motivace, je také jasné, že negativní cesta nevede daleko. A jestliže potlačíme hmotnou motivaci, která není v neziskovém sektoru nijak oslnivá, vyplyne, že o to víc musíme motivovat nehmotnými prvky. (Porvazník, 2003 str. 203)

## **2.3 Motivační koncepce**

Od vzniku moderního managementu bylo uplatněno mnoho přístupů k motivování pracovníků. Na vývoj motivace působily vlivy, jak ze strany pracovníků (změny v preferencích, postoji, chování, schopností a požadavků), tak ze strany vedoucích pracovníků (styly řízení, změny fungování a poslání organizací). Ačkoliv jsou některé známé koncepce již velmi staré, stále účinně fungují a jsou používány.



### ***Koncepce racionálně ekonomického chování člověka***

Jedna z prvních koncepcí, která vznikla v prvních desetiletích dvacátého století. Podle tohoto přístupu je člověk hlavně motivován peněžními prostředky. Osoby jsou všeobecně pasivní a aktivitu v nich vyvolávají pouze finance. (Veber, 2009 str. 112)

Management v takovém případě zavádí důslednou kontrolu, požaduje po pracovnících kázeň, stanovuje normy a motivuje pracovníky zavedením úkolové mzdy. Tato koncepce stále funguje, naštěstí ale toto smýšlení nepřevládá u všech. V neziskové sféře by člověk uvažující „racionálně“ ekonomicky dlouho nevydržel. Jediný stimul, který ho zajímá, je zde slabší než v podnikatelském sektoru.

### ***Koncepce sociálního člověka***

Přístup z období dvacátých let dvacátého století vznikl jako protipól výše zmíněné koncepce. Hlavní roli zde hrají sociální a psychologické faktory, které mají na pracovní výkon větší vliv než fyzické potřeby či pracovní podmínky a druh vykonávané práce. Primárním motivem je uspokojení sociálních potřeb.

Nejpodstatnějším přínosem této koncepce je objevení jiných faktorů motivace než jen peněžních. (Veber, 2009 str. 113)

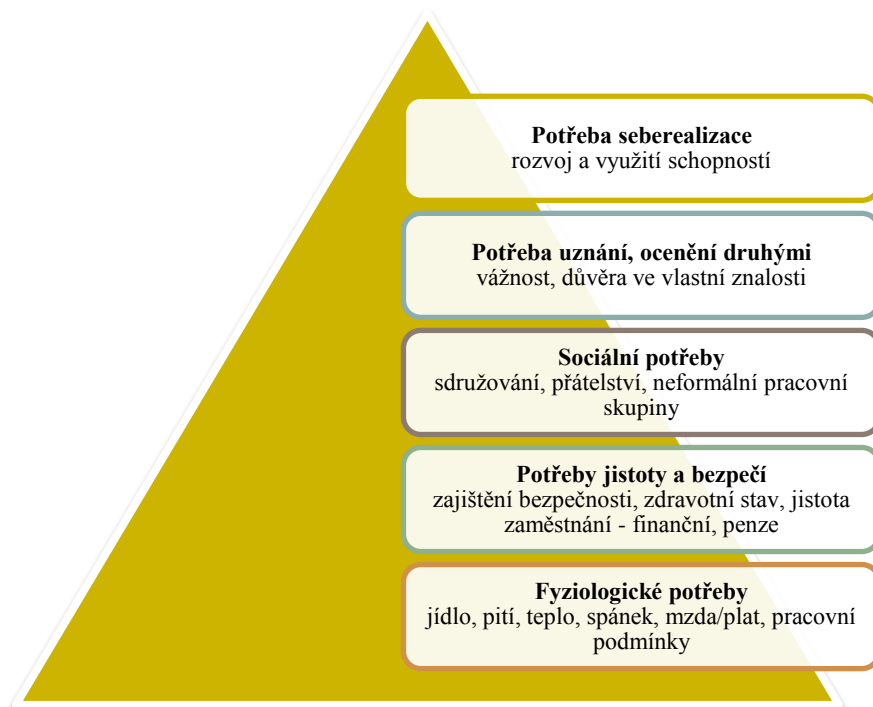
### ***Koncepce uspokojování potřeb***

Tuto koncepci bych podtrhl. Jeví se jako hlavní koncepce obsahující velmi známé teorie. Východiskem je myšlenka, že člověk reaguje na motivy v souladu s mírou uspokojení svých vlastních potřeb. Motivovanost pracovníka je tedy přímo úměrná uspokojení všech jeho potřeb.

Vedoucí pracovníci tak musí znát vliv potřeb na chování pracovníků. Důležité také je, aby vedoucí pracovník znal své podřízené, aby byl schopen efektivně motivovat každého tým, co potřebuje. Představiteli této koncepce, jejichž teorie dále vysvětlím, jsou Abraham Maslow, Frederick Herzberg a Douglas McGregor.

- **Maslowova teorie potřeb**

Asi nejznámější teorie týkající se motivace vůbec. Abraham Maslow hierarchicky seřadil potřeby jedinců do pyramidy od základních fyziologických potřeb až po potřebu seberealizace. Potenciál teorie tkví v pravidle, podle kterého lze motivovat jedince uspokojením vyšších úrovní potřeb až po řádném uspokojení všech potřeb, které jsou v hierarchii níže. Motivovat pracovníka dosažením prestižní funkce a společenského uznání lze až po uspokojení jeho fyziologických potřeb, potřeb bezpečí a společenských potřeb. (Armstrong, 2007 str. 222)



OBRÁZEK 3 - MASLOWOVA TEORIE POTŘEB (VEBER, 2009 STR. 114)

- Herzbergova teorie dvou faktorů

F. Herzberg se inspiroval Maslowovou teorií potřeb. Udělal výzkum, ve kterém se ptal zaměstnanců, v jakých momentech se v práci cítili velmi dobře a naopak kdy špatně. Z výsledků Herzberg dokázal vyvodit, jaké faktory zaměstnance motivují a jaké faktory mohou vézt k jeho nespokojenosti. Existují tedy motivující faktory a udržovací faktory.

Motivující faktory stimulují pracovníky a pobízejí ho k lepší výkonnosti. Udržovací faktory, někdy nazývané též hygienické, fungují opačně. Pokud nejsou splněny, tak jsou zaměstnanci nespokojeni. Je to jakési motivační minimum, které by měl splnit každý zaměstnavatel. (Armstrong, 2007 str. 222)

Motivující faktory	Udržovací faktory
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dosažení cíle</li> <li>• uznání</li> <li>• povýšení</li> <li>• sama práce (míra zajímavosti, rozmanitosti, tvůrčí charakter)</li> <li>• možnost osobního růstu</li> <li>• odpovědnost (samostatnost)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podniková politika a správa</li> <li>• vztahy s nadřízenými, kolegy a podřízenými</li> <li>• plat</li> <li>• jistota práce</li> <li>• životní styl</li> <li>• pracovní podmínky</li> <li>• postavení</li> </ul>

OBRÁZEK 4 - MOTIVUJÍCÍ A UDRŽOVACÍ FAKTORY (VEBER, 2009 STR. 115)

- **McGregorova teorie XY**

Třetí teorie koncepce uspokojování potřeb je z pera Douglase McGregora. Ten vytvořil teorii na základě pozorování v amerických průmyslových firmách, kde v zaměstnancích vyzoroval dva vzorce chování. Ty jsou označeny X a Y.

Teorie X vychází z předpokladů, že lidé neradi pracují, a když pracují, tak pouze v případě vidiny odměny. Takové lidi či zaměstnance je potřeba stále kontrolovat a za nesplněné úkoly je trestat. Zaměstnanci se vyhýbají odpovědnosti a nejvíce důležitá je pro ně jistota zaměstnání. (Veber, 2009 str. 115)

Teorie zaměstnanců Y je pravým opakem. Tyto pracovníky práce baví a naplňuje. Dělají práci svědomitě a radši provádí kontrolu sami, než aby je kontroloval někdo jiný. Za správných podmínek přijímá pracovník Y odpovědnost. Těmto zaměstnancům je dobré dát volnější ruku a nechat je plnit úkoly.

Tato teorie nastiňuje obrazy pracovníků v extrémních případech a v reálné situaci se jedná především o poměr vlastností X a Y. Někteří zaměstnanci spíše inklinují k rovině X, jiní k rovině Y. Jen málokdy je zaměstnanec zcela orientován jednou rovinou. U pracovníků neziskového sektoru převládá rovina pracovitějších osob, tedy Y.

### ***Koncepce komplexního člověka***

Poslední koncepce se zaměřuje na postavení a úlohu člověka v organizaci. Říká, že člověk se chová podle okolností, které ho obklopují. Pro dobré motivování pracovníka je pak podstatné dodržet tři podmínky:

- Vytvářet inovační prostředí – aktivovat v pracovnících vynalézavost, tvořivost a zápal,
- mít jasné představy – sladit představy organizace s představami pracovníků,
- posilovat sounáležitost pracovníků s firmou – spolupráce vedení organizace se zaměstnanci,
  - otevřeně komunikovat,
  - preferovat povyšování a obsazování míst z vlastních řad,
  - zajímat se o pracovní prostředí,
  - rozvíjet pracovníky. (Veber, 2009 str. 116)

## 2.4 Motivace zaměstnanců v neziskových organizacích

V jednotlivých kapitolách a podkapitolách bylo již zmíněno, jaké přístupy a teorie jsou pro řízení a motivaci v neziskových organizacích vhodné a jaké méně. Nyní je třeba tyto informace shrnout a krátce doplnit.

Důležité je již nalezení vhodného pracovníka, který má kladný vztah k práci v neziskovém sektoru. Tato osoba by měla v ideálním případě v McGregorově teorii inklinovat jednoznačně k rovině Y. Pracovník by také měl být schopen pracovat samostatně, spolehlivě a neměl by se bát přebírání odpovědnosti.

Co se týká vedení organizace, tak by mělo být kreativní a z důvodu nižšího finančního ohodnocení by mělo vymýšlet jiné formy odměňování, které pracovníky motivuje. Velmi důležitým prvkem motivace v neziskovém sektoru je chválit a uznávat zaměstnance a dobrovolníky za odvedenou práci. Chválit včas, konkrétní osoby, pokud možno veřejně, upřímně a neformálně. Mezi další možné prostředky odměňování můžeme řadit vzdělávání a rozvoj pracovníků, benefity a dary od sponzorů či dárců a další.

Práce v neziskových organizacích by měla lidem přinášet uspokojení především jiných potřeb než hmotných. Podle Jiřího Plamínka jsou důležitými motivy pro působení v neziskové organizaci náležitost k určité skupině, udržování společenského kontaktu, smysluplné využití volného času, seberealizace, naplnění z činění dobré věci či respekt od okolí a další. (Plamínek, 1996 str. 29)

Ve výzkumu dárcovství a dobrovolnictví z roku 2001 pan Frič uvádí, jaké motivy jsou důležité pro dobrovolníky v neziskových organizacích: (Frič, 2001 str. 20)

- pro 76 % dobrovolníků je důležitá možnost navazovat nové vztahy
- 76 % - uplatnění schopností
- 74 % - možnost získat nové zkušenosti a dovednosti
- 74 % - pocit, že jejich pomoc potřebují jejich přátelé či známí
- 38 % - osobní příklad přátel či příbuzných
- 36 % - zkušenost s obtížnou situací v rodině
- 30 % - náboženské přesvědčení

Z uvedeného výzkumu vyplývá, že pro dobrovolníky je důležité rozvíjet se, učit se něco nového. Rozvíjet své zkušenosti a kontakty s lidmi. Převládá vnitřní motivace. Lidé sami od sebe mají potřebu pracovat v neziskových organizacích, vnější motivace má mnohem menší dopad.

### 3. Praktická část

K práci v neziskových organizacích musí mít pracovníci a hlavně dobrovolníci velmi kladný vztah. Do těchto dobročinných spolků se jistě nehrnou davy, spíše menší množství osob s velkým sociálním cítěním, empatií a chutí pomáhat nezištně druhým (potřebným). Jelikož není každý ochoten dělat tuto mnohdy náročnou práci jen pro dobrý pocit, je třeba si toto malé množství pracovníků s dobrou vůlí udržet a motivovat.

Jak vyplývá z teoretické části, pracovníci mohou být motivováni k dobrým výkonům a stejně tak mohou být demotivováni nesplněním základních udržovacích faktorů, což může vést i k ukončení spolupráce. Nás bude při šetření zajímat, jaké podněty (stimuly) motivují jedince nejvíce k lepším výkonům a ke kladnému přístupu k práci v neziskové organizaci. Stejně tak ale chceme zjistit, co zaměstnancům a dobrovolníkům na práci, pracovním prostředí a motivačním systému nejvíc vadí a co je odrazuje.

Je také zřejmé, že pro dobrovolnickou práci, za kterou pracovníci nedostávají žádné finanční prostředky, se hodí zejména ty věkové kategorie, které spatřují přínos jejich práce v jiných než peněžních odměnách. Mohou jimi být například starší osoby s potřebou či touhou po kontaktu s lidmi a navázání přátelství nebo to jsou často studenti, kteří získávají při práci v neziskových organizacích cenné praktické zkušenosti, které jim v budoucím pracovním životě mohou velmi pomoci. Ať už při hledání práce, tak i při jejím pozdějším výkonu. (Plamínek, 1996 str. 54)

#### 3.1 Specifikace neziskové organizace

Organizace, pro níž je vypracována tato bakalářská práce, si nepřeje být jmenována. V tomto směru bude organizaci vyhověno, avšak je nutné pro přínos této práce uvést alespoň něco málo informací o místě působení, stylu řízení organizace a jejích problémech.

Organizace poskytuje humanitární pomoc především v zahraniční, v rozvojových zemích, a snaží se o zkvalitnění životních podmínek tamních obyvatel. Ať se jedná o rozvoj vzdělání, zdravotnictví, zemědělství či další odvětví ovlivňující možnosti sociálně slabších obyvatel. Pomoc je distribuována potřebným, jak v podobě jednorázových projektů pro určitý okruh lidí, tak v podobě zajišťování dlouhodobé pomoci širšímu okolí. Příkladným projektem může být podpora vzdělání mediků, kteří dále slouží velkému množství lidí.

Struktura řízení organizace je poměrně jednoduchá. V čele organizace stojí zakladatelé úzce napojení na správní radu. Ti všichni primárně ovlivňují směr vývoje

organizace a určují, jakými projekty se bude organizace zabývat. Činnost je samozřejmě kontrolována dozorčí radou. Největší část organizace tvoří pracovní skupina, která se skládá z určitých týmů s různými cíli a projekty. Pracovní skupina čítá přibližně dvacet členů. Téměř všechny pozice, až na pár výjimek (obvykle dvě až tři pozice), jsou dobrovolnické, tedy bez nároku na finanční odměnu.

Počet členů v pracovní skupině je přibližný z toho důvodu, že dochází k časté fluktuaci. Zejména dobrovolníci, nejčastěji studenti, nejsou s organizací spjati tak pevnými vazbami, jak by bylo dobré. V náročných životních situacích pak dobrovolníci až příliš snadno ukončují spolupráci s organizací a je velmi obtížné sehnat nové dobrovolníky na jejich pozici a zaučit je. Pro vedení organizace je důležité vědět, jak postupovat, aby byli pracovníci, a dobrovolníci zvláště, dobře motivovaní a setrvali i v nepříznivých okamžicích v organizaci.

### **3.2 Cíle výzkumu**

Cíle této bakalářské práce jsou:

- Zjistit, co motivuje zaměstnance k práci v neziskové organizaci, kromě finančního ohodnocení.
- Zjistit, co odrazuje a demotivuje pracovníky v neziskové organizaci, a co by je vedlo k odchodu.

### **3.3 Výzkumné otázky**

Výzkumné otázky jsou vypracovány v návaznosti na potřeby neziskové organizace na základě teoretických fakt získaných z literatury. U pracovníků neziskových organizací je podstatné větší sociální cítění, které je motivuje pomáhat ostatním lidem. U studentů je pak důležité, že při práci pro neziskové organizace (NO) získají praktické zkušenosti a přiučí se něčemu novému. Podstatný je taktéž kontakt s lidmi a poznávání nových lidí.

Výzkumné otázky:

- *Pro studenty je důležité, že díky práci v NO mohou získat praktické zkušenosti.*
- *Pro zaměstnance je podstatné, že pracují právě v NO (smysluplnost práce) a práce v NO je pro ně motivující sama o sobě.*
- *Pro pracovníky je důležitější vnitřní motivace (např. dobrý pocit z dobře odvedené práce, která pomůže jiným), než motivace hmotná.*
- *Nejpodstatnějším motivačním prvkem pracovníka v NO je touha pomáhat.*
- *Pro dobrovolníky je nejdůležitějším podnětem motivace kontakt s lidmi.*

- *Nejčastějším důvodem odchodu dobrovolníků z NO je nedostatek času.*

### **3.4 Způsob provedení šetření**

Pro výzkumné šetření byla zvolena forma dotazníkového šetření. Aby byla průkaznost a relevantnost získaných odpovědí, a tedy i konečných závěrů, co nejvyšší, byl dotazník určen pro pracovníky z více neziskových organizací. Organizace, spolupracující při tvorbě bakalářské práce, disponovala méně než třiceti pracovníky a to je pro průkaznost šetření nedostačující. Osloveni tedy byli i zaměstnanci, především dobrovolníci, dalších českých neziskových organizací.

Cílem šetření bylo získat alespoň padesát vyplněných dotazníků. Dotazník bylo možné vyplnit na předtištěný formulář či online na webových stránkách. Šetření probíhalo čtrnáct dní, a to od 18.3.2015 do 31.3.2015. K dotazníkům, které nebyly vyplněny v celém rozsahu, nebylo přihlíženo.

Po ukončení dotazníkového šetření byla data zpracována a vyhodnocena. Po analýze zjištěných informací je výsledek aplikován na situaci konkrétní neziskové organizace s cílem najít řešení, jak zlepšit motivovanost pracovníků a čím si je udržet.

## 4. Vyhodnocení dotazníkového šetření

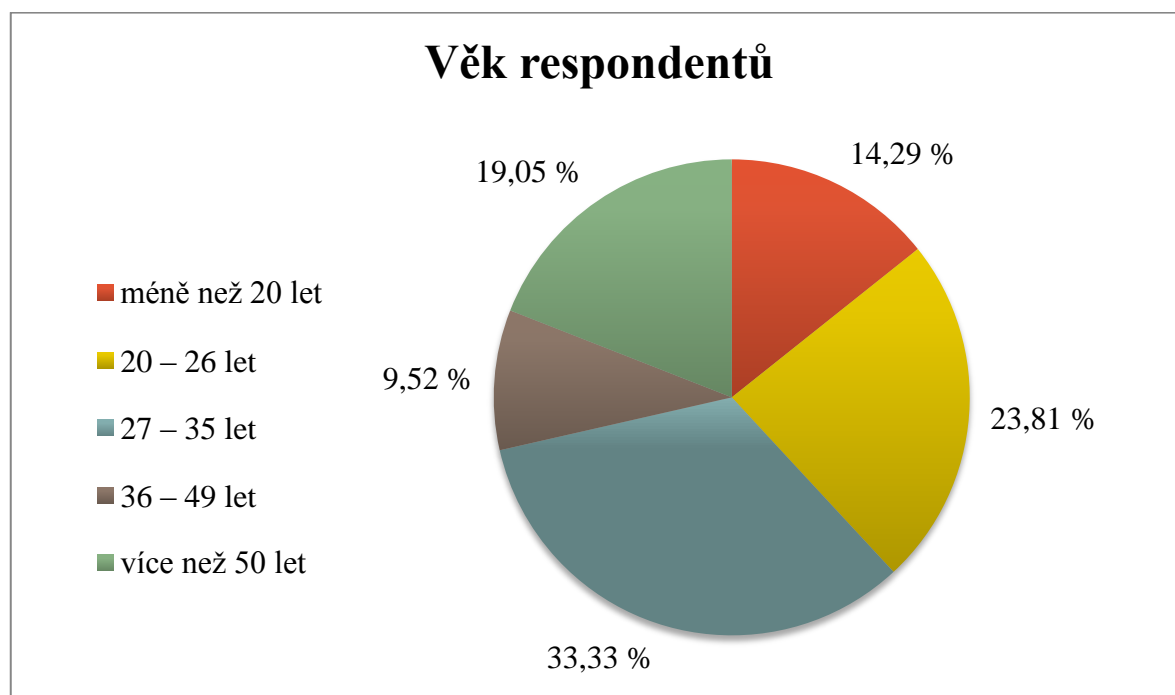
Dne 31. 3. 2015 bylo ukončeno dotazníkové šetření. Celkem se podařilo získat 65 responsí. Bohužel dva dotazníky nebyly vyplněny celé a nemohly být zařazeny do vyhodnocení. Výsledkem šetření je tedy 63 dotazníků, což je považováno za dostatečné množství pro budoucí vyhodnocení.

V následující části budou interpretovány výsledky šetření. Všechna data i podoba dotazníku jsou obsažena v přílohách (přílohy č. 1 a 2).

### 4.1 Identifikace respondentů

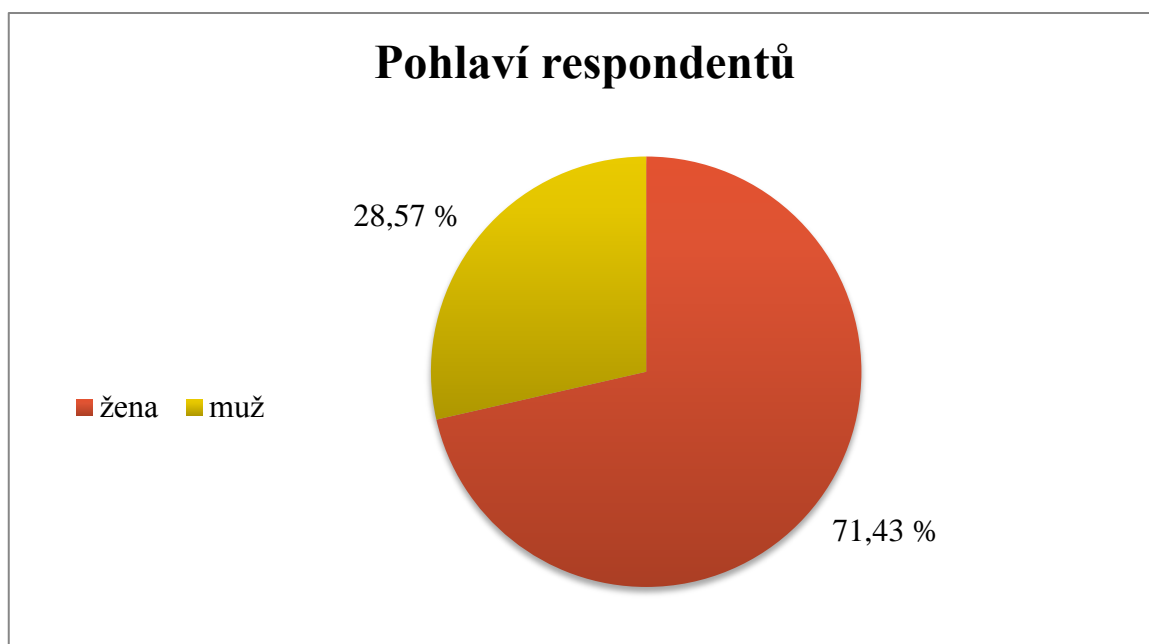
Z následujících dvou grafů je patrné věkové rozložení respondentů a pohlaví. Nejvíce dotazníků vyplnili pracovníci ve věku mezi 27 a 35 lety. Pro budoucí použití je dobré, že dotazník vyplnilo 24 osob do 26 let, tedy možní studenti.

V neziskovém sektoru obecně pracuje více žen než mužů. Samozřejmě záleží na jednotlivých odvětvích, ale zejména v sociální či zdravotní oblasti pracují především ženy. A to, že ženy v neziskovém sektoru dominují, nám dokazuje i tento průzkum. Z 63 dotázaných bylo 45 žen, tedy téměř tři čtvrtiny. To není příliš překvapivé, neboť ženy obecně mají lepší vztah k neziskovému sektoru. Mají více rozvinuté sociální citění, což je patrné i v běžném životě, kdy se starají o rodinu, o děti v mateřství, apod.



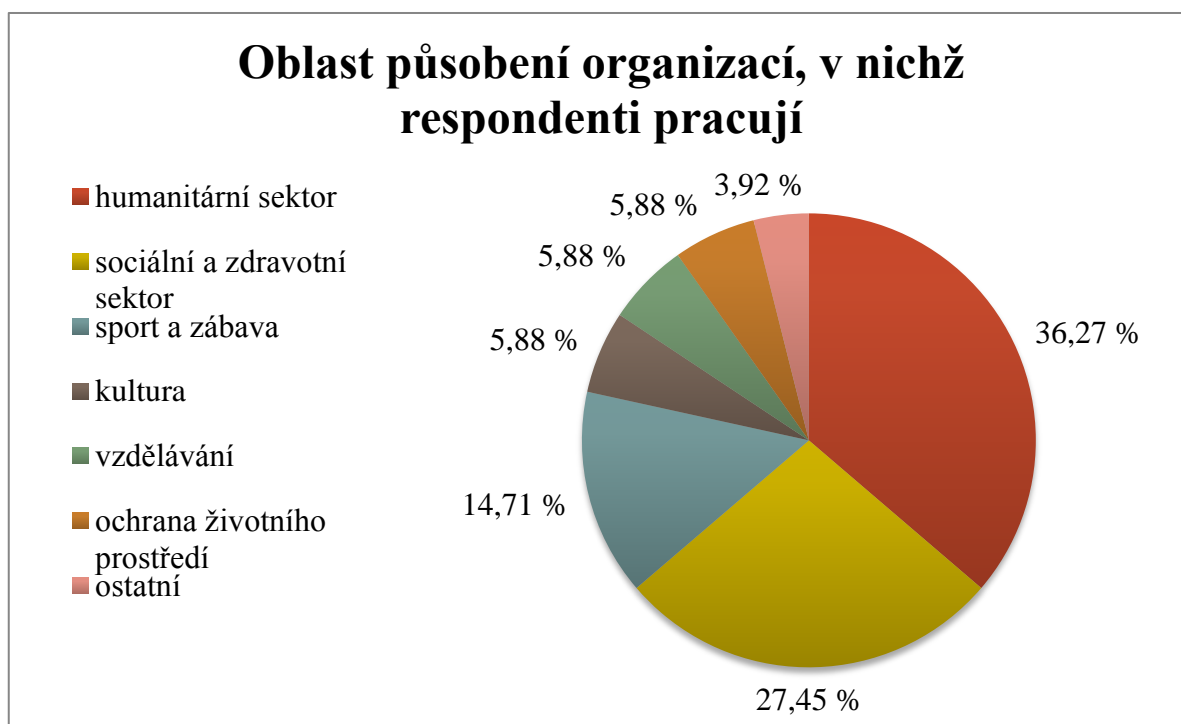
GRAF 1: VĚK RESPONDENTŮ





GRAF 2: POHLAVÍ RESPONDENTŮ

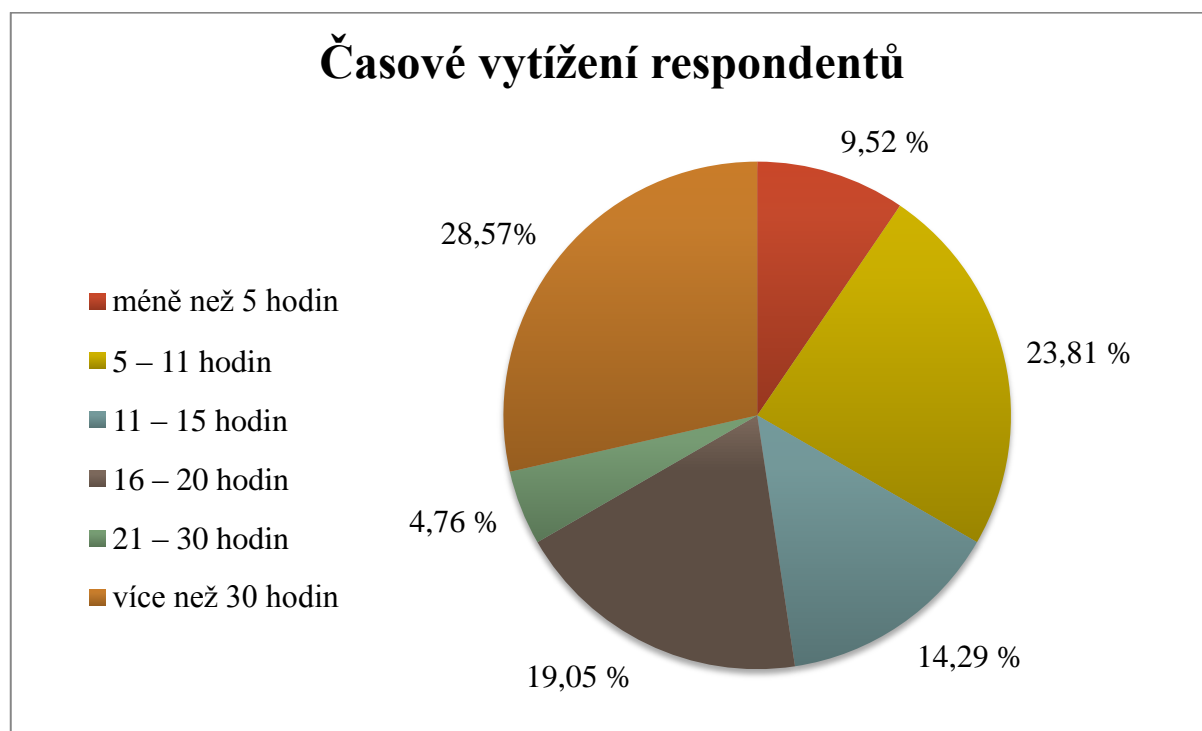
Další graf znázorňuje, v jakém oboru respondenti pracují, respektive čím se zabývají. Nejčastěji zastoupenou oblastí působení jsou humanitární organizace a druhou nejčastější oblastí je sociální či zdravotní pomoc. Menší, ač také důležitou částí, je pak odvětví sportu, které v České republice, a v jiných zemích nejspíše také, na principu dobrovolnictví funguje velmi hojně.



GRAF 3: OBLAST PŮSOBENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Graf číslo 4 sděluje, kolik času týdně zabere v průměru práce pro NO jednotlivým respondentům. Více než 30 hodin pracuje 18 lidí, většinou jsou to stálí zaměstnanci, ale existují i výjimky. Osmi dobrovolníkům, kteří nejsou nijak odměňováni, také zabere práce i více než 30 hodin, ve třech případech se dokonce jedná o osoby v produktivním věku.

Pravdou ale je, že většina dobrovolníků tráví v práci minimum času. Dobrovolníci, a studenti obzvlášť, nemají povinnost trávit prací mnoho času, což jim jistě vyhovuje. Na druhou stranu organizace v takovém případě s pracovníky komunikuje velmi málo a vztah pracovníka k organizaci a práci pro ni může utrpět. Ideální je, aby byl pracovník (dobrovolník), co možná nejvíce vtažen do procesů organizace. Vztah k organizaci je pak silnější, pracovník cítí větší sounáležitost s firmou, mnohdy pociťuje i svůj větší vliv na směřování organizace a je těžší odejít i v situacích, kdy na práci nezbývá tolik času kvůli jiným povinnostem.

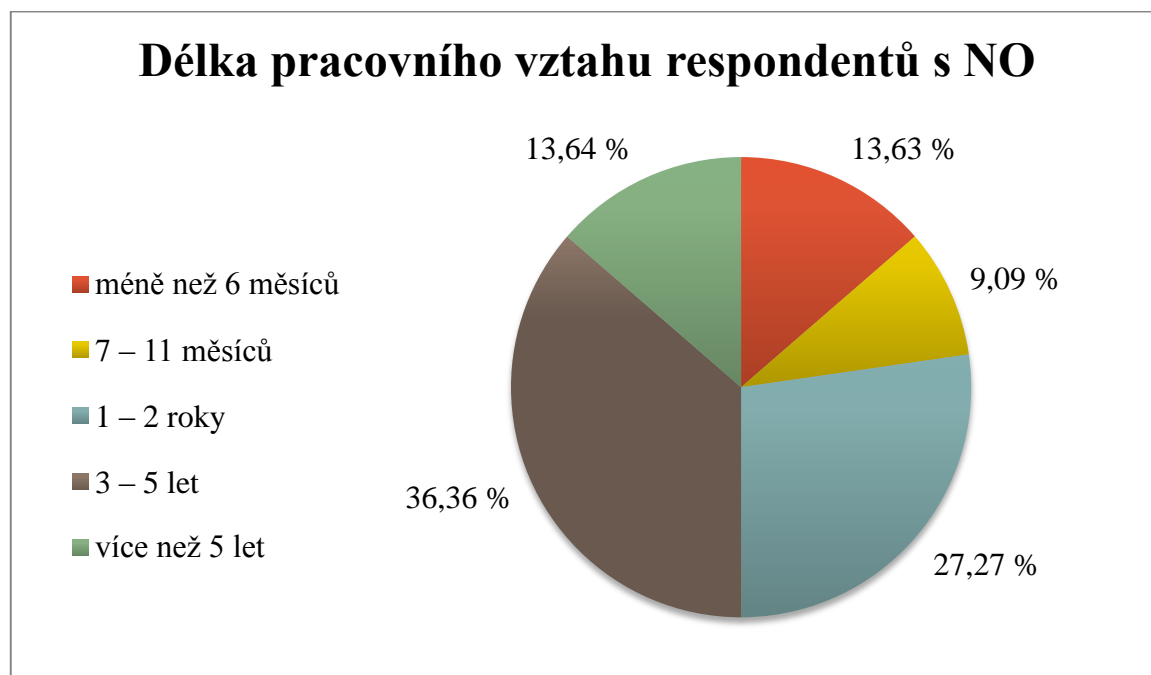


GRAF 4: ČASOVÉ VYTÍŽENÍ RESPONDENTŮ V PRŮMĚRU ZA TÝDEN

Určitou souvislost můžeme spatřovat mezi časovým vytížením pracovníků a délkou jejich spolupráce s organizací. Na dalším grafu můžeme vidět, jak dlouho již jednotliví respondenti pracují pro danou organizaci. Co ale na grafu vidět není, je fakt, že téměř všichni respondenti, kteří pracují pro organizaci více než 3 roky pracují nad 30 hodin týdně pro NO.

Nebude nejspíše pravdou, že čím více spolky zaměstnají své zaměstnance, tím lépe a déle si je udrží, ale je pravděpodobné a logické, že na určité druhy lidí bude tento přístup

určitě fungovat. U některých osob by mohlo zvýšení pracovních povinností naopak znamenat odchod z organizace.



GRAF 5: DÉLKA PRACOVNÍHO VZTAHU RESPONDENTŮ S NO

## 4.2 Motivace respondentů

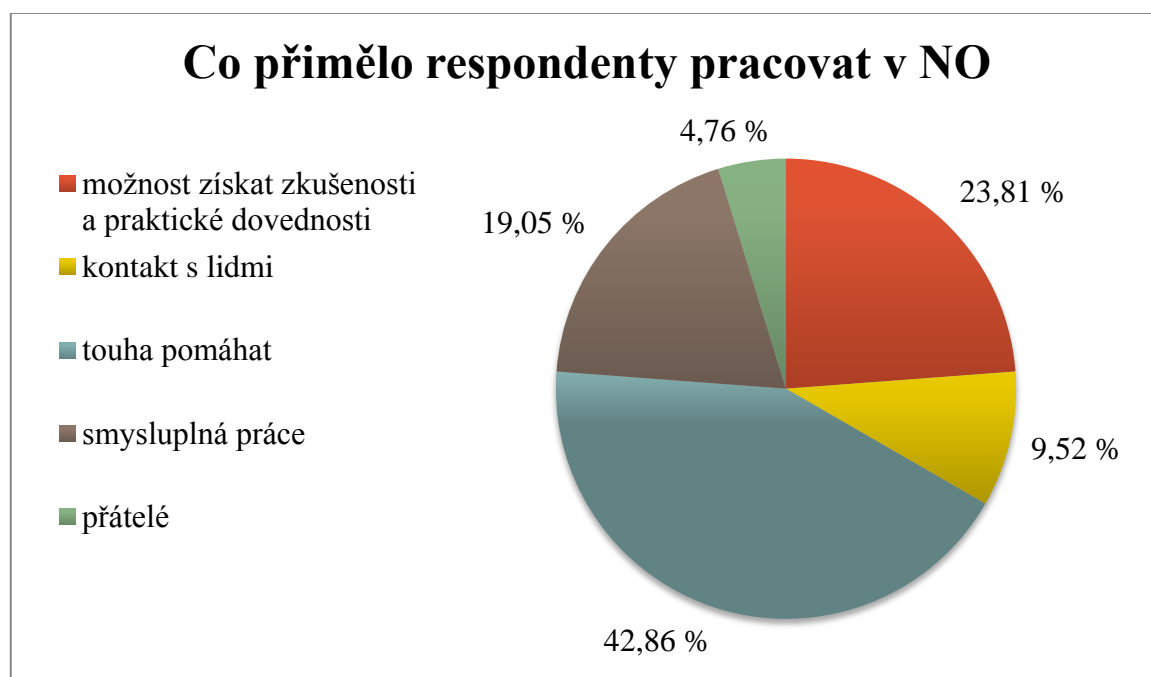
Na otázku, zda si respondenti schválně vybírali práci pro neziskovou organizaci, označily téměř dvě třetiny (61,90 %) respondentů odpověď, že si takovou práci opravdu vybrali. Pro tyto dotázané je podstatné, že jejich organizace dělá především pro společnost a ne pro jednotlivce ve vedení. Také mají tito respondenti zvýšené sociální citění a svou vnitřní povinnost pomáhat v životě lidem plní v práci. U zbylých respondentů se jednalo o náhodu, avšak i někteří tito respondenti již dlouhé roky pracují v dané neziskové organizaci.

Více než polovina dotázaných (55,56 %) dále uvádí, že v práci pro neziskovou organizaci nespátříje podstatnější rozdíly od jiných firem, že berou tuto práci jako každou jinou. V souvislostech nakonec vyplynulo, že takto reagovali především respondenti, kteří do neziskových organizací přišli náhodou, pro které nebylo podstatné najít práci v neziskovém sektoru. U takovýchto respondentů by se dala čekat menší loajalita, respektive, že je pro ně snazší z organizace odejít, neboť nemají tak pevné pouto k organizaci, jako ti, kteří tuto práci vyhledávají.

Další otázkou (č. 8) bylo, co přimělo respondenty pracovat v neziskové organizaci, co je přesvědčilo, že je to správná volba. Z výsledku je patrné, a není to překvapivé, že

opět zvítězilo sociální cítění, tedy touha pomáhat. A pokud to nebyla touha pomáhat, pak volili respondenti možnost získání zkušeností, seberealizaci formou prospěšné činnosti či smysluplné vyplnění volného času. Možnost získat zkušenosti se objevovala především v dotaznících respondentů do 35 let a velmi hojně mezi studenty.

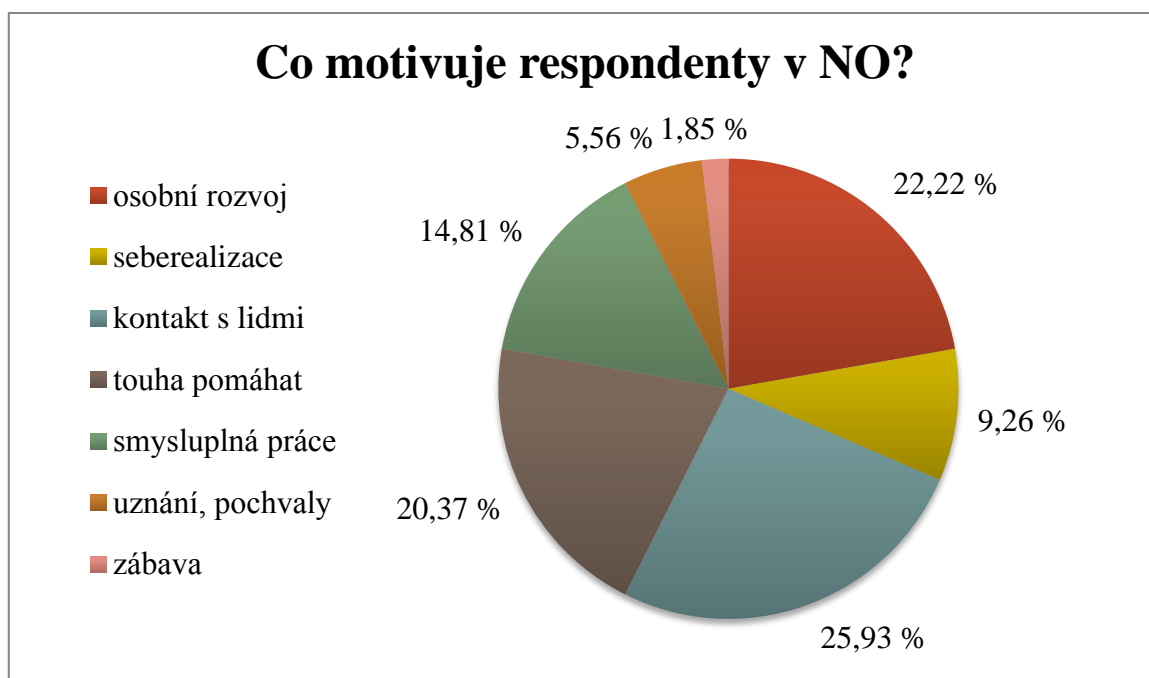
V neziskových organizacích se mohou studenti dostat do situací, do kterých by se pravděpodobně na jiných brigádách nedostali. Projektové řízení, na jehož principu pracuje velké množství neziskových organizací, používají i jiné firmy v ziskovém sektoru. Tato zkušenost, kdy se mohou i velmi mladí lidé dostat do pozice vedoucího týmu, je velmi ceněná.



GRAF 6: CO PŘIMĚLO RESPONDENTY PRACOVAT V NEZISKOVÉ ORGANIZACI

Zajímavé je hledat spojitosti mezi otázkou číslo 8 a 9 (grafy č. 6 a 7). Porovnávat, co podnítilo respondenty nastoupit do NO a co je kladně motivuje v současnosti, jak se změnil jejich přístup. Ačkoliv u první otázky jednoznačně převažovala odpověď „touha pomáhat“, u motivace byl nejčastější odpovědí kontakt s lidmi. U této otázky bylo možné zatrhnout více odpovědí. Že je velmi důležitý kontakt s lidmi a potkávání nových lidí uvedlo 42 lidí, tedy přesně dvě třetiny. Určitě bude pro respondenty podstatné, v jakém pracují kolektivu a pro koho.

Opět je podstatným prvkem rozvoj osobnosti (získání zkušeností) a smysluplné využití času (smysluplná práce). Rozvoj osobnosti je důležitý pro více než polovinu dotázaných, smysluplnost pro více než třetinu.



GRAF 7: CO MOTIVUJE RESPONDENTY V NO?

Dobrá pocit z pomoci potřebným a samotná touha pomáhat je nejčastěji volená odpověď na otázku, co motivuje pracovníky **nejvíce**. Respondenti u této otázky odpověď nevybírali z možností, ale sami psali, jaký motiv je pro ně nejpodstatnější.

Touha pomáhat převažovala především v oblastech, jako jsou humanitární pomoc a sociální a zdravotní sektor. U těchto sektorů byla častou odpovědí také osobní rozvoj. U respondentů pracujících pro organizace zabývající se sportem byla častou odpovědí zábava.

Odpověď „potkávání nových lidí“ volili potom hodně pracovníci z oblasti kultury a vzdělávání, ne však jen oni. Mezi odpovědi, které volili ještě někteří respondenti, patřil pocit z dobrých výsledků, ale také pochvaly a sounáležitost s určitou organizací (odpovědnost k organizaci).

Jen 2 respondenti z dotázaných dobrovolníků uvedli, že dostávají za svou práci nějaké nefinanční plnění, u zaměstnaných respondentů dostává navíc k finančnímu ohodnocení jiné odměny 7 dotázaných. Těchto devět pracovníků dostalo navíc otázku, zda jsou pro ně tyto nefinanční odměny motivující a příjemné. Otázce nepřikládám velký význam, neboť výběrový soubor respondentů byl příliš malý, ale pouze jeden respondent odpověděl, že jsou pro něj odměny motivující. Ostatní pouze uvedli, že jsou odměny příjemné, ale nemají pro něj velký význam a v konečném důsledku by je tyto odměny k setrvání v organizaci při nespokojenosti s jinými faktory neudržely.

### 4.3 Udržovací faktory motivace

Pro neziskové organizace je jistě důležité znát, co motivuje lidi k práci v neziskových organizacích. Stejně důležité, ne-li důležitější, je pak ty správné lidi v organizaci udržet. V dnešním vysoce konkurenčním prostředí organizace často vynakládají nemalé prostředky na to, aby získaly schopné a pracovité lidi. V momentě, kdy takového člověka získají, pak očekávají, že se jim prostředky vynaložené na jeho hledání vrátí díky jeho produktivitě a možná dlouhé úspěšné kariéře.

Stejně to je i u neziskových organizací. Lidí ochotných pracovat v neziskovém sektoru a dokonce zdarma není neomezené množství a těch, kteří takové práci věnují více než jen pár hodin týdně s nadšením, je opravdu málo. O to důležitější je si takového člověka, pokud ho získáme pro organizaci, udržet.

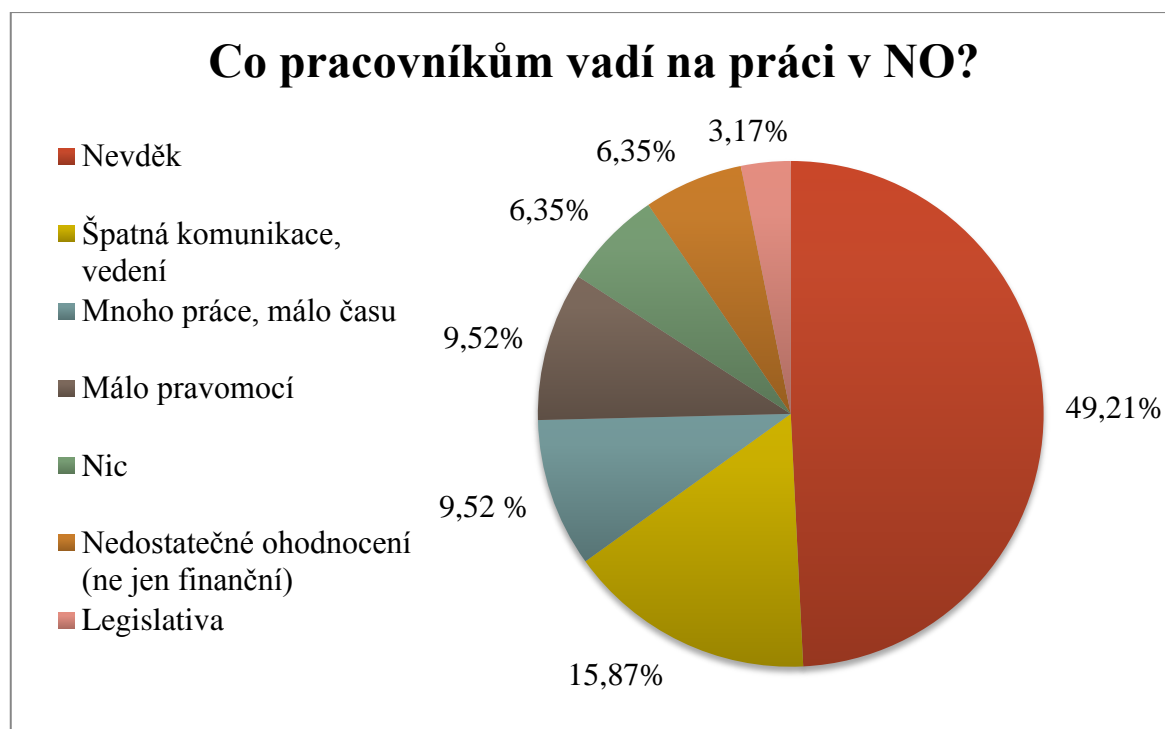
Co tedy zaměstnancům a dobrovolníkům nejvíce vadí a jaké jsou důvody jejich odchodu, případně co by způsobilo ukončení spolupráce? S mnohými důvody nespokojenosti bohužel neziskové organizace a jejich vedení těžko něco udělají. Ale pro neziskové organizace je to na druhou stranu dobrá vizitka, že své povinnosti vůči zaměstnancům a dobrovolníkům, až na výjimky, nezanedbávají.

2 respondenti například uváděli jako důvod své nespokojenosti špatnou legislativu České republiky. Podle nich stát neziskovým organizacím některými zákony příliš znesnadňuje a znepríjemňuje život. Práce zabírá kvůli rozsáhlé byrokracii mnoho času a efektivita organizací je nižší. Takovéto faktory mohou opravdu jedincům škodit až do takové míry, že jsou pracovníci ochotni skončit, vedení organizace ale těžko udělá něco pro usnadnění.

Další ne příliš častou odpovědí (6,35 %) je postrádání ohodnocení, a to ne jen finančního. Drobná pochvala může práci opravdu zpříjemnit a pracovník si je díky ní vědom, že opravdu dělá práci, která má smysl. Pochvala je opravdu důležitá, proto je vhodné pochvaly využívat. Velmi podobou odpovědí, která byla dokonce jednoznačně nejčastější je nevděk. Nevděk lidí, kterým pracovníci pomáhají. Těžko vedoucí pracovník zařídí, aby ti, kterým byla poskytnuta pomoc, poděkovali. Někdy však mohou alespoň trochu tento neduh vedoucí zmírnit, když sami zlepší hodnocení a sami poděkují pracovníkům.

Pro pracovníky v neziskovém sektoru je zkrátka potřebné vědět, že práce, kterou dělají pro druhé, má smysl. Mnozí nejsou za svou práci finančně odměněni a vlastně jedině, co žádají je pouhé poděkování.

Co se dá ze strany vedení neziskových organizací jistě zlepšit, je komunikace. Není mnoho úspěšných firem a organizací bez dobře zvládnuté komunikace. U neziskových organizací, které pracují často na principu projektového řízení, je komunikace v týmu opravdu důležitá. Pracovníci potřebují cítit sounáležitost s týmem i organizací, potřebují vědět, že práci dělají dobře a tým je třeba dohromady koordinovat.



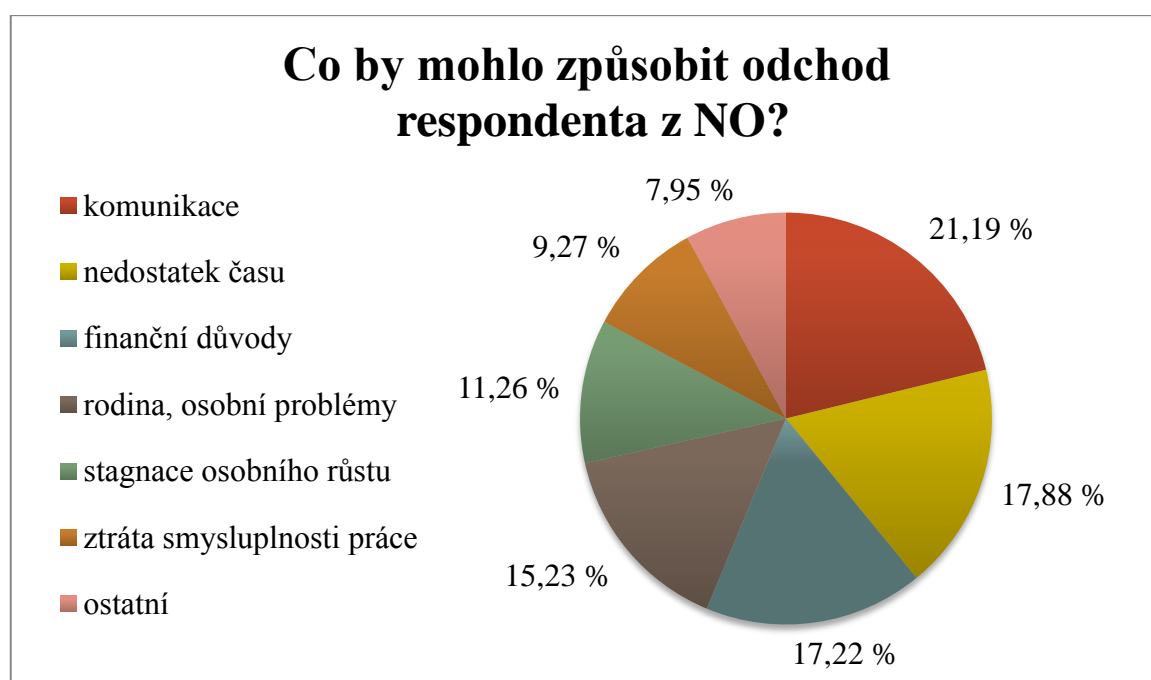
GRAF 8: CO PRACOVNÍKŮM VADÍ NA PRÁCI V NO?

Pokud se zaměříme na problémy, které by mohly znamenat odchod respondentů z neziskové organizace, dozvíme se, že existují tři hlavní oblasti, které by mohlo vedení zlepšit. Jedná se opět o komunikaci uvnitř pracovních týmů či v rámci organizace, dále pak vadí respondentům stagnace osobního růstu a ztráta smysluplnosti. Odchod z organizace mohou způsobit často také osobní problémy, nedostatek času či finanční důvody, s těmito třemi důvody, ale organizace těžko budou bojovat. V některých málo případech se dá pracovat s financemi.

Komunikace, jako problém, se objevila již v předchozí otázce. Je to tedy jakýmsi signálem, že organizace něco nedělají dobře. Rozvoj osobního růstu se dá řešit. Zejména pro studenty a osoby nacházející v práci pro neziskové organizace, mimo jiné, praktické zkušenosti, je důležité stavět je před stále nové problémy a úkoly. Velmi osvědčeným řešením je rotace pracovníků, vytváření nových pracovních týmů, přenášení zodpovědnosti apod. Pracovníci se tak stále učí novým věcem, práce je navíc nenudí a jsou více vtaženi do dění v organizaci.

Pokud respondenti postrádají smysluplnost práce, neznamená to, že výsledky celé organizace jsou bezvýznamné a zbytečné. Stačí jen, že se dotyčný pracovník zabývá stále stejnou problematikou či vykonává stále stejnou práci. Jak bylo výše uvedeno, pro respondenty je důležitý kontakt s lidmi. Někteří pracovníci nepracují v terénu a nedostanou se mezi lidi, kterým je pomáháno. V takovém případě mohou postrádat ony požadované emoce.

Mezi odpověďmi zařazenými v grafu jako ostatní se nachází málo zábavy, odchod přátel z organizace či nedostatečné uznání. Tyto odpovědi nebylo časté, ale určitě si také zaslouží pozornost. Zejména v klubech zřízených za účelem sportu a zábavy mohou tyto faktory způsobit problémy.



GRAF 9: CO BY MOHLO ZPŮSOBIT ODCHOD RESPONDENTŮ Z NO?

V odpovědích se dále v dotazníku nachází, že někteří dobrovolníci mohou být často překvapeni tím, jak skutečně vypadá práce v neziskové organizaci nebo v celém neziskovém sektoru. Často přichází s růžovými brýlemi plni odhodlání změnit svět. Když potom zjistí, že práce nejde tak rychle a že pomáhat je někdy velmi složité, mohou být situací natolik zklamáni, že přestanou spolupracovat.

K tomu, aby novému zaměstnanci či dobrovolníkovi vedoucí zkazil mínění o neziskovém sektoru, může stačit relativně málo. Velmi důležitá je transparentnost v organizaci, na kterou si také stěžovali mnozí respondenti. U velkých, zejména humanitárních, organizací je transparentnost na prvním místě. U menších, například zájmových, skupin už to ale nemusí být pravidlem. Pro dobrovolníky může být velmi



nepříjemné, nevědí-li, jak je s prostředky nakládáno a zda někdo náhodou na jejich dobročinnosti nevydělává.

Pokud vydělíme odpovědi dobrovolníků, pak zjistíme, že nejpodstatnější důvody jejich odchodu je nedostatek času. Mezi dobrovolníky je velké množství studentů, kteří mají, zejména v určitých obdobích (např. při zkouškách, apod.), méně volného času a často nejsou ochotni ten čas, který jim zbyde věnovat neziskovým organizacím. V tomto případě by se dalo říci, že čím více je organizace spjata s daným jedincem, tím je pro něj těžší organizaci opustit a po tomto náročném období se pravděpodobně vrátí. Pokud je spojení mezi těmito slabé, je možné, že se po pauze již dobrovolník k organizaci nevrátí.

Mezi respondenty dotazníku spojeného s touto prací uvádí 90,48 % dotázaných, že v příštích šesti měsících plánují stále pracovat v organizaci, v níž doposud pracují. Zbýlých necelých deset procent dotázaných uvedlo jako důvod možného odchodu většinou finanční důvody. Vymění tedy dobrovolnickou práci za zaměstnání. Jeden respondent uvedl jako důvod odchodu zhoršující se zdravotní stav. Dalo by se tedy říct, že zaměstnavatelé těchto respondentů si počínají až překvapivě dobře a nejspíše se starají o prostředí svých pracovníků dobře.

#### **4.4 Dobrovolníci**

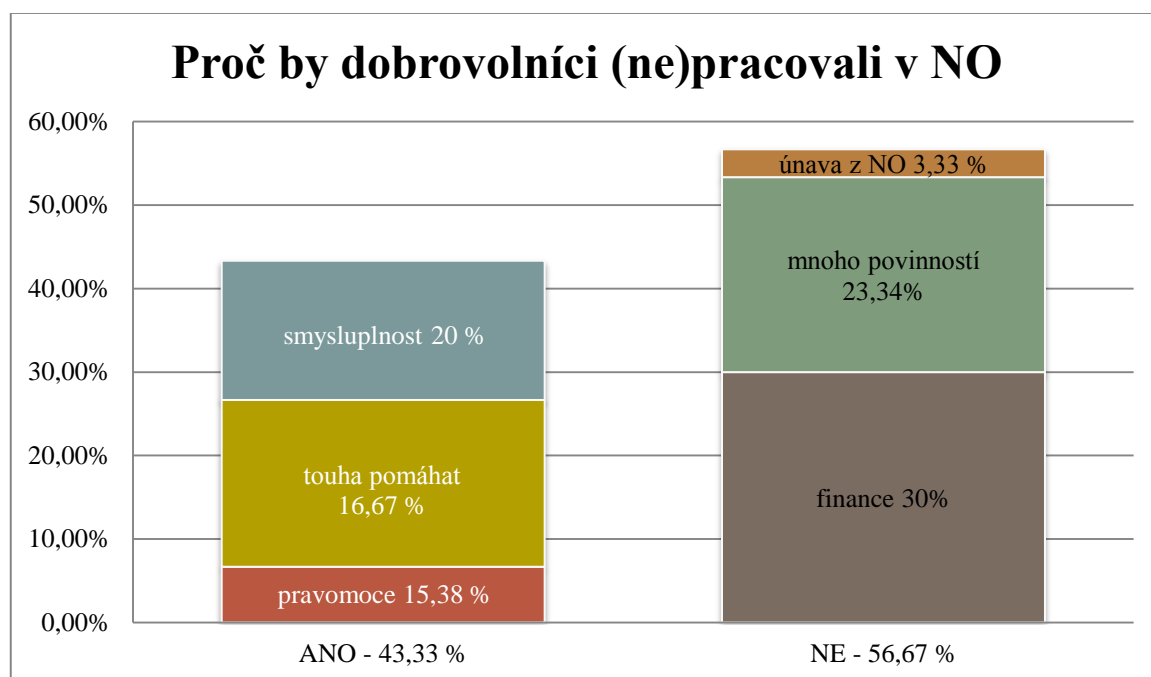
Průzkumu se celkem účastnilo třicet dobrovolníků. Bohužel se nepodařilo získat pro průzkum více respondentů. Některé organizace odmítaly distribuovat průzkum svým dobrovolníkům, aby je nezatěžovaly více. I z tohoto hlediska je patrné, že mnohé neziskové organizace kolem svých pracovníků chodí po špičkách, neboť se zřejmě bojí jejich možného odchodu. Mezi dobrovolníky byly zahrnuty všechny osoby, které nejsou pravidelně finančně odměňovány.

Poměrně překvapivým zjištěním bylo, že více než polovina dotázaných dobrovolníků by nechtěla pracovat pro neziskovou organizaci na plný či částečný úvazek, pokud by jim to bylo nabídnuto. Co je k takovému rozhodnutí vede, odpověděli v dalších otázkách.

Ne příliš překvapivým zjištěním bylo, že nejčastějším důvodem, proč by pracovníci práci odmítli, jsou finance. Pokud vezmeme v úvahu, že velké množství dobrovolníků je z řad mladých lidí, mnohdy studentů, je pochopitelné, že tyto osoby mají potřebu zabezpečit svou rodinu. Peníze je pochopitelně většinou snazší vydělat v ziskovém

podnikatelském sektoru, i když někteří zaměstnanci NO si to nemyslí. Jde tedy o určitou větší perspektivu do budoucna.

Druhým, téměř stejně častým důvodem, je přílišné časové vytížení a velké množství povinností. Pokud shrneme zbylé odpovědi respondentů, jedná se v posledním případě o jakousi únavu z neziskového sektoru. Jak již bylo uvedeno dříve, mnozí pracovníci jsou unaveni přemírou byrokracie, složitostí procesů a dalších povinností, které bohužel práci v neziskovém sektoru doprovázejí. Tyto nepříjemnosti je tedy mohou odrazovat. Pro neziskové organizace je ale dobrou vizitkou, že dobrovolníky neodrazují sami svým jednáním a chováním.



GRAF 10: PROČ BY DOBROVOLNÍCI (NE)PRACOVALI V NO

#### 4.5 Zaměstnanci

U zaměstnanců, kterých se šetření formou dotazníku účastnilo 33, bylo zjišťováno, kde by v případě stejné nabídky od neziskové organizace a od ziskového podniku, pracovali raději. Velmi pozitivním výsledkem je, že nikdo by si nevybral ziskový podnik. Tuto možnost nezvolil ani jeden respondent. Pouze 12,12 % dotázaných uvedlo, že jim na volbě nezáleží. Většina zaměstnanců by tedy práci v neziskovém sektoru neměnila, pokud by jim nezisková organizace nabídla stejné ohodnocení.

Více překvapivé zjištění bylo, že téměř polovina respondentů se domnívá, že je srovnatelně finančně ohodnocena jako pracovníci podnikatelské sféry. Je zřejmé, že se dá

jen těžko srovnávat situace často velmi obtížně porovnatelných pozic. Někdy v ziskové sféře dokonce neexistuje ekvivalentní pracovní pozice.

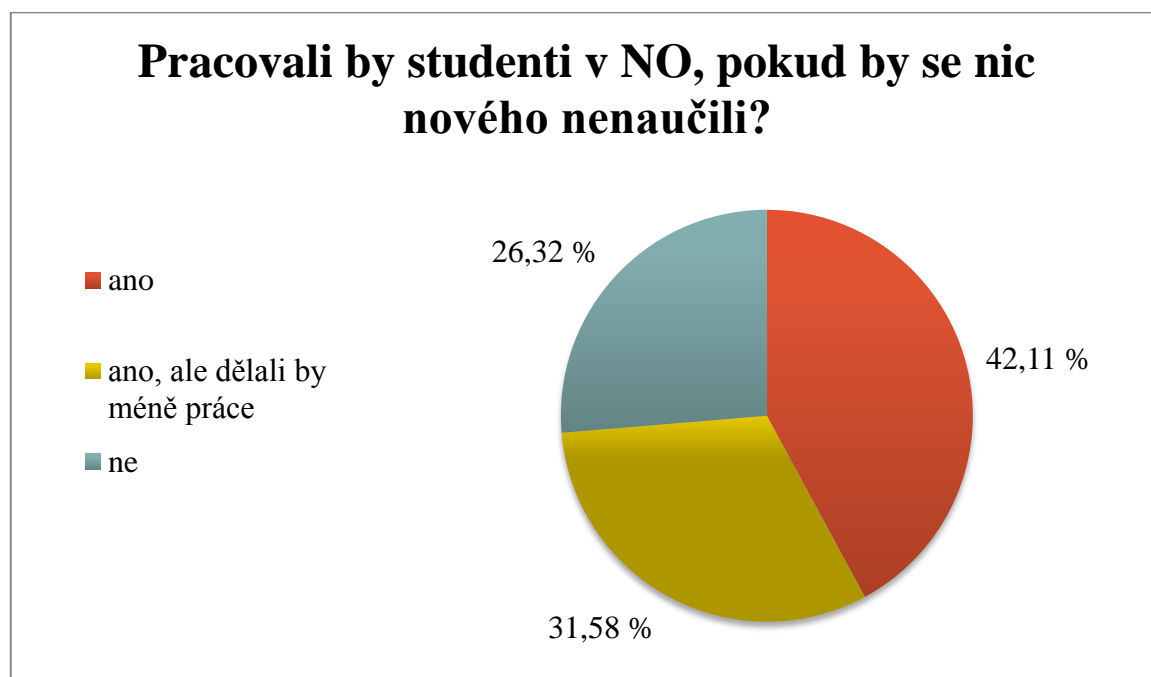
Jak ale uvádí i literatura (Rosenmayer, 2010 str. 9), motivace pracovníků neziskového sektoru, je obvykle tak velká, že zaměstnanci jsou ochotni i vědomě pracovat za nižší mzdu, než jakou by mohli dostat v ziskovém sektoru.

#### 4.6 Studenti

U studentů bylo cílem zjistit, jak je pro ně důležité získání zkušeností a praktických dovedností. Po dostudování je pro absolventy obtížné najít dobrou pracovní nabídku bez praxe. Tu často během školní docházky hledají právě u neziskových organizací. Většinou, jako dobrovolníci, sice nemají nárok na mzdu, ale jejich odměnou jim jsou právě ony praktické zkušenosti.

Z celkových 24 studentů, zúčastněných šetření, uvedlo 19 z nich (79,17 %), že získání praktických zkušeností je pro ně důležité. Zajímavějším zjištěním bylo, že více než čtvrtina studentů by v neziskové organizaci nepracovala, pokud by se nepřiučila něčemu novému. Touha pomáhat není u těchto osob na prvním místě a do organizace se dostaly spíše náhodou, než že by tuto dobročinnou práci sami vyhledávaly.

Kladná jsou potom fakta, že ačkoliv jsou pro studenty zkušenosti důležité, často by pracovali v neziskových organizacích i v případě, že by se již nic nenaučili.



GRAF 11: PRACOVALI BY STUDENTI V NO, POKUD BY SE NIC NOVÉHO NENAUČILI?

## 5. Vyhodnocení cílů šetření

V průběhu vyhodnocování celého šetření bylo jednoznačně patrné, že u pracovníků neziskového sektoru velmi patrně převažuje vnitřní motivace nad vnější či hmotnou. Sociální citění těchto zaměstnanců a dobrovolníků je opravdu velmi rozvinuté. Tyto osoby jsou ochotny nezištně obětovat mnoho, často jen za pocit z dobře odvedené práce při pomoci druhým.

Touha pomáhat je největším motivátorem pracovníků téměř ve všech případech, ne však jediným. Ačkoliv z průzkumu vyšlo, že pro 42 % studentů není příliš důležité, zda se něco přiučí, pro 58 % to důležité je a 26 % studentů by dokonce pro neziskovou organizaci nepracovalo, pokud by věděli, že nezískají důležité praktické zkušenosti.

Pro zaměstnance je velmi důležité dělat smysluplnou práci. Necelých 88 % preferuje práci v NO, přičemž zbylých 12 % by jednoznačně nevolilo ziskový sektor, spíše nad touto volbou nepřemýšlí a nespatřuje velké rozdíly. Těchto 88 % si naprosto uvědomuje důležitost práce, kterou vykonává, a tato práce je pro ně sama o sobě motivující. Zaměstnanci zkrátka vědí, že to, co dělají, pomáhá.

Pokud se zaměříme na důvody, kvůli kterým pracovníci z neziskových organizací nejčastěji odchází, pak zjistíme, že jsou to problémy v komunikaci. Toto zjištění není příliš dobrou vizitkou pro vedení neziskových organizací. Na druhou stranu je dobré vědět, že se dá problém řešit. U dobrovolníků je podstatným problémem nedostatek času. Studenti mají mnoho povinností, zálib a v náročnějších časech, jakými jsou například zkoušková období, se může stát, že přeruší spolupráci. Pokud není vztah mezi NO a dobrovolníkem dost silný, může se stát, že se pracovník již nevrátí. Vedení neziskových organizací by se tedy mělo snažit, co nejvíce integrovat dobrovolníky do procesů, tak aby dobrovolník cítil odpovědnost a pocit sounáležitosti. Důležitým faktorem mohou být také vztahy v kolektivu.

Všechny hypotézy se dají považovat za potvrzené, bohužel až na jednu. Ačkoliv je, na základě jiných průzkumů, předběžných zjištění a literatury, pro dobrovolníky nejdůležitější kontakt s lidmi, není tomu tak podle tohoto šetření. Kontakt s lidmi je na druhém místě, zatímco nejdůležitějším prvkem motivace je touha pomáhat.

## **Závěr**

Celkové výsledky zjištěné výzkumným šetřením shledávám pozitivními. Sociální citění, i u velmi mladých osob, je opravdu překvapivě rozvinuté. Respondenti si jasně uvědomují, že společnost nerozvíjí pouze zisk, ale především užitek. Kvalita života velkého množství lidí je na nízké úrovni a pracovníci neziskových organizací si jasně uvědomují, že jsou těmi, kteří mohou jejich situaci zlepšit.

Pro organizace je zjištění o sociálním citění svých zaměstnanců poměrně bezcennou informací. Pro potřeby vedoucích pracovníků je důležité znát, jak si udržet kvalitní pracovníky a jak podporovat jejich pracovitost a vztah k neziskovému sektoru. Z výsledků výzkumného šetření jasně vyplynulo, že je pro pracovníky nejpodstatnější vědomí, že pomáhají lidem. Vedoucí pracovník by proto měl zajistit, aby si pracovníci uvědomovali podstatu a důležitost jejich práce.

Ačkoliv pracovníci neuváděli, že je uznání či pochvala motivuje, pro většinu z nich je demotivující nevděk těch, kterým je pomáháno. Ústní hodnocení a poděkování určitě hraje v motivaci jednu z hlavních rolí. Dobrovolníci ani zaměstnanci nebudou chtít dělat práci, o které si nebudou myslet, že má smysl, musí o tom tedy být přesvědčeni. Dávat pracovníkům najevo jejich přínos bude obtížné, hledat nového pracovníka by však bylo obtížnější.

Některým pracovníkům je možné dopřát i jiné výhody, které mohou hrát důležitou roli v motivaci. Například studenti, pro které je stejně podstatné uvědomovat si smysluplnost práce jako pro ostatní, mohou získat práci v neziskových organizacích něco navíc, než jen dobrý pocit. Pro některé studenty je zásadní, že při práci získají praktické zkušenosti či dovednosti, které jim mohou být oporou při hledání práce v budoucnosti.

Některé neziskové organizace mohou dopřát svým pracovníkům vzdělávací kurzy, většinou díky štědrým sponzorům. Pro ty organizace, které takovou možnost nemají, ale také existují řešení. Jedním takovým může být rotace pracovníka na různých pozicích, kde se na každé může přiučit něčemu novému. Dobrovolníkům jistě brzy zevšední práce na stále stejném projektu. Změna pracovního týmu tedy může být také úspěšným řešením.

Pro dobrovolníky obecně je velmi důležitý také kontakt s lidmi. Není sice hlavním motivátorem, kterým je touha pomáhat, ale je hned na druhém místě. Pokud je pro nějakého dobrovolníka kontakt s lidmi důležitý, určitě si hledá takovou práci, kde s lidmi přijde do styku. Pak by neměl vedoucí pracovník onomu dobrovolníkovi tuto pozici měnit za jinou například kancelářskou pozici.

Kontakt s lidmi často vyhledávají v neziskových organizacích starší lidé. Ti mohou být pro neziskové organizace velkým přínosem díky jejich předchozím mnohaletým zkušenostem. Starší lidé mají také více zkušeností s neziskovým sektorem. Mnozí z nich či jejich blízcí mohli v minulosti pocítit pomoc neziskových organizací a mají potřebu obdrženou pomoc vrátit nebo spíše poslat dál. Určitě bude dobrou volbou zaměstnat tyto osoby, které disponují volným časem, na rozdíl od studentů, kteří kvůli časovému vytížení neziskové organizace opouštějí častěji.

Nedostatek času je nejčastějším důvodem odchodu dobrovolníků z neziskových organizací. S tímto problémem bohužel může vedoucí pracovník udělat jen málo věcí. Dobrovolníci nejsou příliš pevně vázáni v neziskových organizacích a v případě časového vytížení je práce pro NO první věcí, kterou dobrovolník ukončí, na rozdíl od studia či svých koníčků.

Celkově, tedy mezi dobrovolníky a zaměstnanci zároveň, je nejčastějším důvodem odchodu z neziskové organizace špatná komunikace, zejména uvnitř pracovního kolektivu. Pracovníci si stěžují na překážky v komunikaci mezi nadřízeným i mezi kolegy na stejné úrovni. To že dva pracovníci spolu nevychází, se dá řešit změnou pracovního týmu, apod. Komunikace s nadřízeným je ale závažnější. Navíc se nabízí více konfliktních možností.

Podřízený si nerozumí s vedoucím, komunikace uvnitř organizace může být celkově nedostatečná, atd. Pracovníci potřebují vést, potřebují vědět, že práce, kterou dělají, je potřebná a užitečná, potřebují být hodnoceni (hlavně pozitivně) a důležité je také, aby věděli, že do organizace patří. Sounáležitost s organizací může být narušena například u dobrovolníků, kteří pracují v neziskových organizacích pouze občasně, nárazově či odpracovávají jen malé množství hodin v týdnu. Pak je důležité, aby tento dobrovolník věděl, že je na něj spoléháno a že má určitou zodpovědnost za svou práci.

Pro shrnutí bychom tedy mohli uvést, že pracovníci potřebují vědět, jak důležitou práci dělají a že jejich práce pomáhá. Dále by měli pocítovat určitou sounáležitost se skupinou (organizací) a měli by vědět, že vůči ní mají nějakou zodpovědnost, proto je důležité, aby byli vedoucí zaměstnanci s pracovníky v kontaktu. V neposlední řadě pak nesmíme zapomenout na hodnocení. Finanční ohodnocení je v neziskovém sektoru velmi omezené, o to větší roli zde hraje slovní ohodnocení, pochvaly a poděkování.

## Citovaná literatura

- ARMSTRONG, Michael. 2007.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha : Grada, 2007. str. 789. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. 2007.** *Psychologie a sociologie řízení.* Praha : Management Press, 2007.
- BOUKAL, Petr. 2009.** *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe).* Praha : Nakladatelství Oeconomica, 2009.
- DRUCKER, Peter F. 1994.** *Řízení neziskových organizací: Prace a principy.* Praha : Management Press, 1994.
- FRIČ, Pavol. 2001.** *Giving and volunteering in Czech republic.* Praha : AGNES a NROS, 2001. ISBN 80-902633-7-2.
- KOHOUTEK, Rudolf. 2000.** *Základy psychologie osobnosti.* Brno : Cerm, 2000. 8072041568.
- LÁLOVÁ, Jana. 2013.** *Analýza systému motivace zaměstnanců v neziskové organizaci Charita Vsetín.* Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2013.
- MALLYA, Thaddeus. 2007.** *Základy strategického řízení a rozhodování.* Praha : Grada publishing, 2007. 978-80-247-1911-5.
- NEZISKOVKY.CZ. 2013.** *STATISTIKA POČTU NEZISKOVÝCH ORGANIZAC.* [Online] Prosinec 2013. [Citace: 7. Listopad 2014.] [http://www.neziskovky.cz/sdata/stat\\_NNO\\_tabulka\\_1990\\_2013\\_619.pdf](http://www.neziskovky.cz/sdata/stat_NNO_tabulka_1990_2013_619.pdf).
- NOVOTNÝ, Jiří. 2004.** *Ekonomika a řízení neziskových organizací.* Praha : Nakladatelství Oeconomica, 2004.
- PLAMÍNEK, Jiří. 1996.** *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních.* Praha : Nadace Lotos, 1996.
- PERVAZNÍK, Ján. 2003.** *Celostní management: pilíře kompetence v řízení.* Bratislava : Sprint, 2003. 8089085059.
- REKTOŘÍK, Jaroslav. 2010.** *Organizace neziskového sektoru.* Praha : Ekopress, 2010.
- ROSENMYER, Tomáš. 2010.** Porovnání ziskových a neziskových institucí jako organizačních jednotek. *Ekonomika a management.* [Online] 2010. [Citace: 13. Leden 2015.] <http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-porovnani-ziskovych-a-neziskovych-instituci-jako-organizacnich-jednotek.html>.

**SCHAAD, Martina. 1998.** *Neziskové organizace v ekonomické teorii.* Brno : Masarykova univerzita, 1998. ISBN: 80-210-1971-9.

**VÁVROVÁ, Hana a BOUKAL, Petr. 2007.** *Ekonomika a financování neziskových organizací.* Praha : Nakladatelství Oeconomica, 2007.

**VEBER, Jaromír. 2009.** *Management: Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* Praha : Management Press, 2009.

**NOVÝ OBČANSKÝ ZÁKONÍK: zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012.** Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 320 s. Právo a management. ISBN 978-80-87974-01-8.



## Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet neziskových organizací.....	9
--	---

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Členění národního hospodářství.....	5
Obrázek 2: Členění národního hospodářství podle V. A. Pestoffa.....	7
Obrázek 4: Maslowova teorie potřeb.....	20
Obrázek 5: Motivující a udržovací faktory.....	20

## Seznam grafů

Graf 1: Věk respondentů.....	26
Graf 2: Pohlaví respondentů .....	27
Graf 3: Oblast působení neziskových organizací .....	27
Graf 4: Časové vytížení respondentů v průměru za týden.....	28
Graf 5: Délka pracovního vztahu respondentů s NO.....	29
Graf 6: Co přimělo respondenty pracovat v neziskové organizaci .....	30
Graf 7: Co motivuje respondenty v NO? .....	31
Graf 8: Co pracovníkům vadí na práci v NO? .....	33
Graf 9: Co by mohlo způsobit odchod respondentů z NO? .....	34
Graf 10: Proč by dobrovolníci (ne)pracovali v NO .....	36
Graf 11: Pracovali by studenti v NO, pokud by se nic nového nenaučili? .....	37

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník motivace pracovníků neziskových organizací

Příloha č. 2: Výsledky dotazníkového šetření

## **Příloha č. 1: Dotazník motivace pracovníků neziskových organizací**

### **Dotazník – motivace pracovníků neziskových organizací**

Není-li uvedeno jinak, volí respondent pouze jednu odpověď.

#### **1. Jaký je Váš věk?**

- a. méně než 20 let
- b. 20 – 26 let
- c. 27 – 35 let
- d. 36 – 49 let
- e. více než 50 let

#### **2. Jste student?**

- a. ano
- b. ne

#### **3. Jaké je Vaše pohlaví?**

- a. muž
- b. žena

#### **4. V jaké oblasti funguje organizace, v níž pracujete? (více možných odpovědí)**

- a. humanitární sektor
- b. sociální a zdravotní sektor
- c. sport a zábava
- d. kultura
- e. vzdělávání
- f. jiné ...

#### **5. Jak dlouho spolupracujete s neziskovou organizací?**

- a. méně než 6 měsíců
- b. 7 – 12 měsíců
- c. 1 – 2 roky
- d. 3 – 5 let
- e. více než 5 let

#### **6. Jaký je Váš pracovní vztah k neziskové organizaci?**

- a. dobrovolník (za práci nedostávám pravidelnou mzdu)
- b. zaměstnanec (za práci dostávám pravidelnou mzdu)

**7. Je náhodou, že pracujete právě v neziskové organizaci nebo v NO pracujete záměrně**

- a. náhoda
- b. práci v NO jsem si vybral (jsem hledal) záměrně

**8. Kolik hodin týdně Vám průměrně zabere práce pro NO?**

- a. méně než 5 hodin
- b. 5 – 11 hodin
- c. 11 – 15 hodin
- d. 16 – 20 hodin
- e. 21 – 30 hodin
- f. více než 30 hodin

**9. Co Vás přimělo pracovat v neziskové organizaci? (více možných odpovědí)**

- a. pracovní kolektiv (práce s přáteli na zajímavých projektech, zábava, ...)
- b. možnost získat zkušenosti a praktické dovednosti (rozvoj osobnosti)
- c. seberealizace
- d. práce v prostředí mezi lidmi (kontakt s lidmi)
- e. touha pomáhat
- f. smysluplné vyplnění volného času
- g. možné uznání přátel, pochvaly
- h. jiné ...

**10. Co vás kladně motivuje k práci v NO? (více možných odpovědí)**

- a. pracovní kolektiv (práce s přáteli, zábava, ...)
- b. možnost získat zkušenosti a praktické dovednosti (rozvoj osobnosti)
- c. seberealizace
- d. práce v prostředí mezi lidmi (kontakt s lidmi)
- e. touha pomáhat
- f. smysluplné vyplnění volného času
- g. uznání, pochvaly
- h. jiné ...

**11. Jste odměňován/a za svou práci jinak než finančně?**

- a. ano
- b. mohl bych být, ale odměny nepřijímám
- c. ne

**12. Pokud „ano“, jsou pro Vás odměny důležité a motivující?**

- a. ano, odměny jsou pro mne existenčně důležité
- b. ano, odměny mne motivují a mají pro mne smysl
- c. odměny jsou příjemné, ale nejsou motivující
- d. odměny nejsou důležité ani motivující

**13. Jaká druh motivace k práci v NO je pro Vás nejdůležitější?**

...Otevřená odpověď...

**14. Co vám na práci v NO vadí?**

...Otevřená odpověď...

**15. Co by mohlo způsobit Váš odchod z NO? (více možných odpovědí)**

- a. finanční důvody
- b. odchod přátel z organizace
- c. stagnace osobního růstu
- d. málo zábavy a mnoho povinností
- e. ztráta smysluplnosti
- f. nedostatečné uznání (pochvaly, ...)
- g. nedostatek času
- h. problémy v komunikaci s kolegy či s nadřízeným
- i. jiné pracovní závazky
- j. rodina – osobní problémy, apod.
- k. jiné ...

*Otázky č. 16 a 17 jsou pouze pro dobrovolníky*

**16. Pracoval/a byste pro NO na plný úvazek, pokud by Vám to organizace nabídla?**

- a. ano
- b. ne

**17. Pokud „ne“, proč?**

...Otevřená odpověď...

**18. Je pro Vás důležité, že pracujete právě pro NO?**

- a. ano
- b. ne, beru práci pro NO jako každou jinou práci

**19. Plánujete pracovat v NO v příštích 6 měsících?**

- a. ano
- b. ne

**20. Pokud „ne“, proč se chystáte spolupráci s NO ukončit?**

...Otevřená odpověď...

**21. Z jakého důvodu, podle Vás, nejčastěji dobrovolníci přestávají spolupracovat s NO a jak by se podle Vás dal problém řešit?**

...Otevřená odpověď...

*Otázky č. 22 a 23 jsou pouze pro zaměstnance*

**22. Myslíte si, že je Vaše finanční ohodnocení srovnatelné se finančním ohodnocením zaměstnanců soukromého ziskového sektoru?**

- a. ano, ohodnocení je srovnatelné
- b. ne, ohodnocení je nižší
- c. ne, ohodnocení je vyšší
- d. nevím

**23. Pokud byste mohl za stejné finanční ohodnocení pracovat pro NO nebo pro podnik ziskového sektoru, pro koho byste pracoval?**

- a. NO
- b. ziskový podnik
- c. nevím, je mi to jedno

**24. Spatřujete v práci pro NO vyšší smysl?**

- a. ano
- b. ne

**25. V čem se práce v NO odlišuje od ostatních prací?**

...Otevřená odpověď...

**26. Co byste rád sdělil o motivaci pracovníků v neziskových organizacích?**

...Otevřená odpověď...

**28. Je pro Vás důležité, jako pro osobu připravující se na budoucí povolání, že při práci v NO získáte praktické zkušenosti?**

- a. ano
- b. ne

**29. Pokud „ano“, pracoval/a byste pro NO i v případě, že byste se nic v organizaci nepřiučil/a a v budoucnosti by Vám zkušenosti nebyly ku prospěchu?**

- a. ano
- b. ano, ale dělal bych méně práce
- c. ne

## Příloha č. 2: Výsledky dotazníkového šetření

Otázky jsou v jiném pořadí než v dotazníku a jsou upraveny pro použití práce.

### 1) Jaký je Váš věk?

méně než 20 let	14,29%	9 odp.
20 – 26 let	23,81%	15 odp.
27 – 35 let	33,33%	21 odp.
36 – 49 let	9,52%	6 odp.
více než 50 let	19,05%	12 odp.

### 2) Jaké je Vaše pohlaví?

muž	28,57%	18 odp.
žena	71,43%	45 odp.

### 3) V jaké oblasti funguje organizace, v níž pracujete?

humanitární sektor	36,27%	37 odp.
sociální a zdravotní sektor	27,45%	28 odp.
sport a zábava	14,71%	15 odp.
kultura	5,88%	6 odp.
vzdělávání	5,88%	6 odp.
práce se zvířaty	2,94%	3 odp.
ochrana životního prostředí	5,88%	6 odp.
lidskoprávní, sociální integrace, rozvojový sektor	0,98%	1 odp.

### 4) Kolik hodin týdně Vám průměrně zabere práce pro NO?

méně než 5 hodin	9,52%	6 odp.
5 – 11 hodin	23,81%	15 odp.
11 – 15 hodin	14,29%	9 odp.
16 – 20 hodin	19,05%	12 odp.
21 – 30 hodin	4,76%	3 odp.
více než 30 hodin	28,57%	18 odp.

### 5) Jak dlouho spolupracujete s neziskovou organizací?

méně než 6 měsíců	13,64%	9 odp.
7 – 11 měsíců	9,09%	6 odp.
1 – 2 roky	27,27%	18 odp.
3 – 5 let	36,36%	24 odp.
více než 5 let	13,64%	9 odp.

### 6) Je náhodou, že pracujete právě v neziskové organizaci nebo v NO pracujete záměrně?

náhoda	38,10%	24 odp.
práci v NO jsem si vybral (jsem hledal) záměrně	61,90%	39 odp.

### 7) Je pro Vás důležité, že pracujete právě pro NO?

ano	44,44%	28 odp.
ne, beru práci pro NO jako každou jinou práci	55,56%	35 odp.

8) Co Vás přimělo pracovat v neziskové organizaci?		
možnost získat zkušenosti a praktické dovednosti	23,81%	15 odp.
kontakt s lidmi	9,52%	6 odp.
touha pomáhat	42,86%	27 odp.
smysluplné vyplnění volného času, smysluplná práce	19,05%	12 odp.
pocit sounáležitosti, vztah k lidem, k organizaci	4,76%	3 odp.

9) Co Vás kladně motivuje k práci v NO?		
osobní rozvoj	22,22%	36 odp.
seberealizace	9,26%	15 odp.
kontakt s lidmi	25,93%	42 odp.
touha pomáhat	20,37%	33 odp.
smysluplná práce	14,81%	24 odp.
uznání, pochvaly	5,56%	9 odp.
zábava	1,85%	3 odp.

10) Jaké prvky motivace k práci v NO jsou pro Vás nejdůležitější?		
Pocit sounáležitosti s organizací a lidmi z jejího okolí	4,11%	3 odp.
Dobře odvedená práce, výsledky	6,85%	5 odp.
Získání praktických zkušeností	12,33%	9 odp.
Pomoc lidem	38,36%	28 odp.
Potkávání nových, zajímavých lidí	17,81%	13 odp.
Zábava	4,11%	3 odp.
Vnitřní naplnění smysluplnou prací	16,44%	12 odp.

11) Jste odměňován/a za svou práci jinak než finančně?		
ano	14,29%	9 odp.
mohl bych být, ale odměny nepřijímám	4,76%	3 odp.
ne	80,95%	51 odp.

*Na následující otázku č. 12 nebylo získáno dostatečné množství odpovědí, byla tedy vyřazena a ve vyhodnocení k ní nebylo přihlíženo.*

13) Co vám na práci v NO vadí?		
Legislativa	3,17%	2 odp.
Přetíženost - moc práce, časový nátlak	9,52%	6 odp.
Nevděk některých lidí	49,21%	31 odp.
Nic	6,35%	4 odp.
Špatná komunikace, špatné vedení	15,87%	10 odp.
Málo pravomocí/ mnoho zodpovědnosti - kompetence	9,52%	6 odp.
Nedostatečné ohodnocení (ne jen finanční)	6,35%	4 odp.



14) Co by mohlo způsobit Váš odchod z NO?		
finanční důvody	17,22%	26 odp.
odchod přátel z organizace	1,99%	3 odp.
stagnace osobního růstu	11,26%	17 odp.
málo zábavy a mnoho povinností	3,31%	5 odp.
ztráta smysluplnosti práce	9,27%	14 odp.
nedostatečné uznání (pochvaly, ...)	2,65%	4 odp.
nedostatek času	17,88%	27 odp.
problémy v komunikaci s kolegy či s nadřízeným	21,19%	32 odp.
rodina – osobní problémy, apod.	15,23%	23 odp.

15) Plánujete spolupracovat v NO v příštích 6 měsících?		
ano	90,48%	57 odp.
ne	9,52%	6 odp.

*Na následující otázku č. 16 nebylo získáno dostatečné množství odpovědí, byla tedy vyřazena a ve vyhodnocení k ní nebylo přihlíženo.*

17) Z jakého důvodu, podle Vás, nejčastěji dobrovolníci přestávají spolupracovat s NO a jak by se podle Vás dal problém řešit?		
Nedostatek času	60,32%	38 odp.
Finance	23,81%	15 odp.
Zdraví	6,35%	4 odp.
Zjištění, jak to v NO opravdu chodí	9,52%	6 odp.

18) Jaký je Váš pracovní vztah k neziskové organizaci?		
dobrovolník (za práci nedostávám pravidelnou mzdu)	47,62%	30 odp.
zaměstnanec (za práci dostávám pravidelnou mzdu)	52,38%	33 odp.

19) Pracoval/a byste pro NO na plný nebo alespoň na částečný úvazek, pokud by Vám to organizace nabídla?		
ano	43,33%	13 odp.
ne	56,67%	17 odp.

20) Pokud "ano" proč?		
více pravomocí	15,38%	2 odp.
smysluplnost	46,15%	6 odp.
touha pomáhat	38,46%	5 odp.

21) Pokud „ne“ proč?		
finance	52,94%	9 odp.
moc času a povinností	41,18%	7 odp.
únava z NO	5,88%	1 odp.

<b>22) Myslíte si, že je Vaše finanční ohodnocení srovnatelné s finančním ohodnocením zaměstnanců na podobné pozici v soukromém ziskovém sektoru?</b>		
ano, ohodnocení je srovnatelné	42,42%	14 odp.
ne, ohodnocení je nižší	57,58%	19 odp.
ne, ohodnocení je vyšší	0,00%	0 odp.
nevím	0,00%	0 odp.
<b>23) Pokud byste mohl za stejné finanční ohodnocení pracovat pro NO nebo pro podnik ziskového sektoru, pro koho byste pracoval radši?</b>		
NO	87,88%	29 odp.
ziskový podnik	0,00%	0 odp.
nevím, je mi to jedno	12,12%	4 odp.
<b>24) Spatřujete v práci pro NO vyšší smysl?</b>		
ano	80,95%	51 odp.
ne	19,05%	12 odp.
<b>25) V čem se podle Vás odlišuje práce v neziskové organizaci od ostatních prací?</b>		
Jistota smyslnosti práce, pomoc lidem	77,78%	49 odp.
V ničem	4,76%	3 odp.
Větší kontakt s lidmi	6,35%	4 odp.
Menší finanční ohodnocení	11,11%	7 odp.
<b>26) Jste student/ka?</b>		
ano	38,10%	24 odp.
ne	61,90%	39 odp.
<b>27) Je pro Vás důležité, jako pro studenta, že při práci</b>		
ano	79,17%	19 odp.
ne	20,83%	5 odp.
<b>28) Pokud „ano“, pracoval/a byste pro NO i v případě, že byste se nic v organizaci nepřiučil/a nic nového nebo by Vám zkušenosti nebyly v budoucnu ku prospěchu?</b>		
ano	42,11%	8 odp.
ano, ale dělal bych méně práce	31,57%	6 odp.
ne	26,32%	5 odp.

## Evidence výpůjček

### Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Tomáš Kášek

V Praze dne .....

podpis: .....

[illegible]